

المعهد التقني /بابل

قسم تقنيات ادارة المواد

ادارة المواد

محاضرات القيت على طلبة المرحلة الاولى في قسم تقنيات ادارة المواد -

المعهد التقني / بابل

م.م. رياض نجم عبيد

الفصل الاول

مقدمة في ادارة المواد

لقد ظهر المفهوم الحديث لادارة المواد في ستينات القرن العشرين تحديدا ، وهو مدخل آخر لدراسة المشتريات والمخازن يبحث في أنشطة الحصول على المواد واستخدامها . ويهدف الى زيادة التنسيق والانسجام بين وظيفتي الشراء والتخزين والانشطة والاعمال اللازمة لادارة المواد ومنع التعارض بينهما .

وتعد ادارة الشراء النواة الاساسية لادارة المواد ، ولكي يكتمل مفهوم ادارة المواد ، قامت بضم الانشطة المرتبطة بتوفير المواد مثل : النقل ، الاستلام ، الفحص ، التخزين ، الصرف ، مراقبة المخزون ، والتخلص من مخلفات المواد فقد تطور مفهوم ادارة المواد من خلال المراحل الآتية .

المرحلة الاولى ارتباط وظيفه الشراء بوظيفه الانتاج حيث كان الشراء تابع للانتاج وكان الجهاز المسؤول عن وظيفه الشراء يتبع مدير اداره الانتاج .

المرحلة الثانية من انفصال وظيفه الشراء فقد زاد الاهتمام بالنشاط الشراء في هذه المرحلة واخذت وظيفه الشراء مستقلة بذاتها مثلها مثل باقي وظائف المنشاه الانتاج والتسويق والافراد

المرحلة الثالثة ظهور مفهوم اداره المواد نظرا للتطور المستمر الذي شهدته الاعمال والذي ترتب عليه مزيدا من الاتساع و التضخم لمشآت الاعمال وبناء على ذلك ظهرت الحاجة الماسه الى تجميع كافة الانشطه المتعلقة بتوفير احتياجات المنظمه تحت مسؤوليه الاداره واحد تسمى باداره الموارد يتولى جميع الوظائف المرتبطه بالمواد والتي تتضمن التخطيط للمواد وتوفيرها وتخزينها ومراقبه حركه المواد والمنتجات وذلك للاستخدام المدخلات المتاحه من تسهيلات وافراد واموال باقصى كفاءه ممكنه و تحقيق اهداف المنظمه .

تعريف اداره المواد هي مجموعه من الانشطه الاداريه التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه لكافه الانشطه المرتبطه بتدفق المواد داخل وخارج المنظمه .

مفهوم وماهية ادارة المواد :

تعرف ادارة المواد بانها : (الادارة المسؤولة عن تحديد كافة احتياجات المشروع، ويتضمن ذلك تخطيط الاحتياجات وشراؤها واستلامها وحفظها وتداولها والرقابة عليها بما يحقق افضل استخدام للمواد المتاحة ، وبما يكفل تحقيق الاهداف العامة للمشروع والمنظمة) (الزعبي وآخرون : ٢٠٠٠: ٢٠) . كما عرفت من قبل نفس الباحث اعلاه بانها : (الطرائق والمبادئ التي تستخدم في تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة وتقويم تدفق المواد من المورد الى المستخدم النهائي) . وعرفها باحث اخر بانها : (مجموعة من أنشطة وفعاليات المواد التقليدية او الاساسية التكاملية المتعلقة بتخطيط ، والحصول على المواد ، وتدقيقها ، وتوزيعها سواء اكانت في حالة المواد الاولية او المنتجات نصف المصنعة او التامة الصنع .)

ان مفهوم ادارة المواد يشمل الأنشطة والفعاليات الاساسية او الرئيسية التي يضطلع بها قسم ادارة المواد ، وهذا يتضمن جميع المسؤوليات التي تتعلق بمهام الشراء من تدبير المواد اضافة الى خزنها ونقلها واستلامها والحفاظ عليها وعلى المخلفات او الفضلات ، وتخطيط المنتجات والرقابة عليها . كما ان بعض المنظمات تضم اليها خدمة المستهلك ، وجدولة وتأمين ، ومناولة المواد ، وكذلك التوزيع المادي للمواد .

ان تنظيمنا معيننا لادارة المواد قد يناسب احدى المنظمات ، ولكنه لايناسب منظمة او منظمات اخرى . ويعود سبب ذلك الى تباين أنشطة وفعاليات ادارة المواد التي تمارس من قبل كل منظمة من المنظمات . ففي بعض المنظمات نجد ان كل أنشطة الشراء والتخزين تلحق بادارة الانتاج وتعد جزء من ادارة الانتاج . ففي حالة تخطيط الانتاج فان جدول الشراء سيكون مماثلا لجدول الانتاج . ان مثل هذه المنظمات ستحقق اعلى درجة من السيطرة على كلفة المواد والانتاج . غير انه من الناحية العملية ، نادرا ما يتحقق ذلك ، لأن خطة الانتاج وجدول المشتريات لايتوافقان لأسباب متعددة ، وغالبا ما يصبحان مصدرا للصراع في المنظمة ، ولذلك فان من اهم فوائد ادارة المواد هي : تحقيق التنسيق بين المشتريات والانتاج . فالمشتريات والانتاج كلاهما مسؤولان عن تسليم المنتجات في الوقت المناسب المخطط والمتفق عليه .ان

تقسيم هذا النشاط بين قسمين مختلفين يقود الى الصراع بينهما . فعند عدم وصول المواد الى قسم الانتاج في الوقت الملائم ، فإن قسم الانتاج سيلقي باللوم على قسم المشتريات ويكون متذمرا من قسم المشتريات ، وسيعمل على تسريع عملية الحصول على المواد الاولية من خلال

التعامل المباشر مع المجهز متخطيا قسم المشتريات . ان مثل هذا التصرف في تعجيل وصول المواد وعدم التفاوض مع المجهز او المورد الذي هو من مسؤولية قسم المشتريات سينتج عنه الصراع بينهما .

ان صراعا من هذا النوع يمكن التغلب عليه عندما تكون مسؤولية الرقابة على الانتاج والشراء على عاتق جهة واحده الا وهي ادارة المواد . كما ان هناك فوائد جوهرية يمكن الحصول عليها من عملية توحيد مهمة الرقابة على الانتاج والشراء وادارة المخزون والفوائض والفضلات واسنادها الى ادارة المواد .

ان من اهم الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من وجود مدير لادارة المواد هي : التفكير الشمولي لهذا المدير باحتياجات المنظمة من المواد ككل متكامل ، وكأنه احد رؤساء المنظمة ، بينما تكون نظرة مدراء الاقسام الاخرى مثل قسم المشتريات ، قسم الانتاج ، قسم المخازن ، قسم النقل وغيرها ، نظرة ضيقة تنحصر كل في قسمه فقط .

والحالة المثالية هي : ان يتوصل كل من قسمي الانتاج والمشتريات الى اتفاق ضمني حول مستوى الحد الاعلى للمخزون من كل مادة من المواد الاولية ، وذلك لمنع حصول حالات تأخير في الانتاج والتسليم . وقد يحصل في بعض الاحيان تدمير من قبل الادارة العليا عند ارتفاع مستويات الخزين ، فإن اللوم سيقع على كل من قسمي الانتاج والمشتريات معا .

أهمية ادارة المواد وأهدافها :--

يحقق مفهوم ادارة المواد الذي طرحناه اعلاه مجموعة من المزايا والفوائد يمكن اجمالها بالآتي :

- ١- زيادة التنسيق والانسجام بين وظيفتي الشراء والتخزين .
- ٢- تخفيض التكاليف من خلال تجميع النشاطات المتنوعة للشراء والتخزين ضمن ادارة واحدة .
- ٣- يمكن من استخدام ادوات رقابة وبرمجة حديثة لمراقبة المخزون .
- ٤- يساعد هذا المفهوم على استخدام وتطوير بحوث العمليات لرفع كفاءة وظائف ادارة المواد.
- ٥- تبسيط وتسهيل اجراءات حركة انتقال المواد داخل المنظمة .
- ٦- تقليل زخم الاعمال المكتبية لجميع النشاطات ضمن ادارة المواد .

أدارة المشتريات

مفهوم الشراء :-

تعرف وظيفة الشراء بأنها (الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات المتنوعة وفق سياسة محددة وواضحة ، بما يخدم نشاطات المنظمة المختلفة ، كالمبيعات والانتاج والهندسة البشرية وغيرها .)

أما ادارة المشتريات :- فهي (الادارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة كافة الأعمال والمهام والانشطة التي تهدف الى تحقيق التدفق المستمر للمواد والسلع بالكميات والنوعيات والاسعار والاقوات المناسبة لآشباع حاجات الادارات المختلفة في المنظمة من مصادر الشراء الملائمة .)

اهداف الشراء :-

تهدف وظيفة الشراء في المنظمة الى تحقيق الكفاية وضمان استمرارية نجاحاتها ، وهذا يعني العمل على تخصيص ادارة مستقلة للشراء تتسجم اهدافها مع الاهداف العامة للمنظمة ، ويمكن تلخيص اهداف الشراء بما يلي :-

- 1- تحقيق التدفق المستمر للمواد والمنتجات لكافة اوجه نشاطات المنظمة .
- 2- الحصول على الجودة المناسبة من المواد التي تتناسب مع جودة المنتجات النهائية .
- 3- تخفيض المبالغ المستثمرة في الخزين الى اقل ما يمكن مع الاخذ بعين الاعتبار ضمان عدم توقف الانتاج او المبيعات او تذبذبهما .
- 4- معرفة افضل مصادر التوريد ، واستخدام عنصر المنافسة لآختيار مصدر التوريد المناسب ، وابرام العقود والاتفاقيات مع الموردين .
- 5- الحصول على المواد والمنتجات باقل الاسعار مع عدم الاخلال بعنصر الجودة .
- 6- تنمية العلاقات مع مصادر التوريد الحالية ، واستمرار البحث عن مصادر جديدة .
- 7- تحقيق التكامل والتنسيق بين ادارة المشتريات وغيرها من الادارات الاخرى في المنظمة ، بما يكفل تفهم وتوفير الاحتياجات المتنوعة لهذه الادارات من المواد والمنتجات وترجمتها الى واقع فعلي .

٨- تتبع عملية استلام وتسليم المواد والمنتجات في المواعيد المقررة بالاصناف والكميات المحددة .

٩- اجراء الدراسات والابحاث التي من شأنها رفع مستوى اداء وظيفة الشراء .

١٠- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة باداء وظيفة الشراء باعلى كفاءة ممكنة.

دوافع الشراء:-

تقوم جميع المنشأة بالاعمال الانتاجية والتجارية والخدمية بعمليات الشراء بهدف توفير جميع الاصناف السلعية التي تحتاجها في عملياتها الانتاجية والتسويقية . لذلك يعتبر الشراء نشاطاً أساسياً في جميع المنشآت ويتوقف حجم هذا النشاط على حجم وطبيعة الاعمال التي تقوم بها المنشآت .وفيما يلي انواع الشراء التي تقوم به منشآت الاعمال حسب دوافع الشراء .

١- الشراء بهدف اعادة البيع .

تقوم المنشآت التجارية «جملة والمفرد» على اختلاف انواعها بشراء البضائع بهدف اعادة بيعها وتهدف المنشآت من خلال هذا العمل الحصول على الربح لكن تواجه المنشأة مشكلة اساسية وهي تتعلق بكيفية تحديد احتياجات من البضائع بالكمية والنوعية لان نجاحها يعتمد على قدرتها على بيع الاصناف التي قام بشرائها بسعر يحقق لها الارباح .

٢- الشراء بهدف الانتاج

يقوم هذا النوع من الشراء في جميع المنشأة الانتاجية وتستهدف هذه المنشآت خلال عملية شراء الاصناف تحويل المواد الى سلع تامة الصنع بهدف بيعها الى المستهلكين بسعر يحقق لها الربح ويعتمد نجاح المنشأة على انتاج سلع يمكن بيعها باسعار مناسبة وجودة مناسبة .

٣- الشراء بهدف الاستهلاك :-

تقوم المنشآت بعملية الشراء بهدف الاستهلاك النهائي في المنشآت الخدمية وتشتري الاصناف التي تحتاجها والتي تسعى من خلالها لانتاج خدمة معينة مثل ﴿خدمات النقل والسياحة... وغيرها﴾ ويعتمد نجاح هذه المنشآت على قدرتها على تقديم الخدمات المطلوبة من قبل الافراد والمنشآت بتكاليف مناسبة .

المهام المتنوعة لادارة المشتريات (وظائف ادارة المشتريات) :-

تمارس ادارة المشتريات جملة من المهام او الوظائف نجملها بالاتي :-

(١)- التحقق من الحاجة :-

تبدا اجراءات الشراء بالتحقق من الحاجة الفعلية للمواد المطلوبة ، وهي الحاجة التي يعلنها الافراد المسؤولون عن استخدام المواد ، والتأكد من عدم توفرها داخل المنظمة .

(٢)- توصيف الحاجة وتحديدها :-

بعد معرفة الحاجة الفعلية للمواد ، تقوم الاطراف المعنية بتحديد مواصفات وخصائص المواد المطلوبة تحديدا دقيقا بما يكفل عدم اضاءة الوقت والجهد ، وزيادة التكاليف او النفقات عند اكتشاف اية اخطاء بعملية التوصيف ، خصوصا بعد صدور اوامر الشراء . فالتحديد الدقيق لمواصفات المواد من شأنه ان يضع معيارا ثابتا يتم استخدامه لقياس جودة المواد عند استلامها ، ويقضي على احتمالية

نشوء خلافات مع الادارة التي طلبت المواد في حالة كون المورد مخالفة لتلك المواصفات .

٣- اختيار مصدر التوريد :-

في الغالب يوجد اكثر من مورد واحد للمادة الواحدة ، وكثير من الاصناف تصل من اكثر من مورد واحد ، ومن النادر ان تنحصر المادة بمورد واحد . وتتعرف ادارة

الشراء على الموردين من خلال سجلات تحتفظ بها المنظمات لهذا الغرض من خلال معاملاتها السابقة مع الموردين ، او عن طريق الصحف والمجلات المتخصصة ، او من خلال الكتلوكات او التصفح الالكتروني على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) او مندوبي البيع او غرف واتحادات الصناعة والتجارة ، ويتاثر اختيار مصدر التوريد المناسب بعدة عوامل اهمها : -

أ- فيما اذا كان الشراء سيتم باستخدام العلامة التجارية .

ب- فيما اذا كان الشراء سيتم بصفة دورية او لمرة واحدة فقط .

ت- مستوى الخدمات التي يقدمها المورد ، كالاسعار ، وخدمات ما بعد البيع ، والتسهيلات المالية والتأمين والضمان ، وغير ذلك .

ث- رغبة ادارة المشتريات في تنويع مصادر الشراء .

٤- دراسة الاسعار :-

بعد تحديد مصادر التوريد المحتملة للمواد المطلوبة ، تقوم ادارة المشتريات بجمع كافة المعلومات المتعلقة باسعار هذه المواد . فالسعر من العوامل المهمة والمؤثرة في اختيار مصدر التوريد لارتباطه بالجودة ، والكلفة النهائية للمنتج ، وتتنوع مصادر الحصول على الاسعار ، و يمكن اجمال اهمها بالاتي :-

أ - قوائم الاسعار التي يعرضها الموردون .

ب- الكتلوكات .

ت - المفاوضات .

ث - المناقصات .

ج - رجال البيع .

ح - اسعار الاسواق المحلية .

خ - الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) .

٥- اصدار اوامر الشراء :-

بعد الاتفاق مع المورد ، والحصول على الموافقة المبدئية للشراء من الادارة العليا للمنظمة ، يتم ارسال امر او طلب الشراء الى المورد وفق نموذج مطبوع ، وموقع من ادارة المشتريات او من الشخص المختص والمخول بالتوقيع ، ويصدر عادة امر الشراء على عدة نسخ منها نسخة للمورد ، ونسخة للادارة الطالبة ، ونسخة ثالثة لادارة المخازن ، وتبقى نسخة لدى ادارة المشتريات .

٦- متابعة اوامر الشراء :-

تقوم ادارة المشتريات بمتابعة امر الشراء بعد اصداره للتأكد من تسليم المورد للمواد المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين ، وتستمر متابعة امر الشراء حتى وصول المادة المطلوبة الى المخازن ، والتأكد من كميتها وجودتها ، وفي بعض المنظمات ، يعهد الى قسم مستقل تابع لادارة المشتريات ، متابعة ومراقبة اوامر الشراء ، ويطلق على هذا القسم (التخطيط ومراقبة المواد) ، وتتحصر مسؤوليته بمتابعة ومراقبة اوامر الشراء ، لضمان عدم تأخر المواد وبالتالي التأثير على الانتاج .

٧- الاحتفاظ بالسجلات :-

لابد لادارة المشتريات من الاحتفاظ بمجموعة من السجلات ، تمكنها من الرجوع اليها عند الحاجة ، فضلا عن كونها بمثابة مستندات قانونية يمكن الافادة منها لحل بعض النزاعات التي قد تنشأ بين المنظمة والموردين من جهة ، ومصدرا دائما للمعلومات عن الموردين والاسعار والمواد ، ومن اهم السجلات التي تحتفظ بها ادارة المشتريات الاتي : -

- أ- سجل الكتلوكات .
- ب- سجل المواد الموردة او المشتراة .
- ت- سجل دليل رموز الاصناف .
- ث- سجل اسماء الموردين وعناوينهم .

ج- سجل اوامر الشراء .

ح- سجل العقود .

خ- سجل المواصفات والمقاييس والرسوم .

د- سجل المناقصات والمزايدات

٨-مراجعة الفواتير : -

بعد استلام المواد واجراء الفحوصات اللازمة ، والتأكد من مطابقتها للمواصفات ، يجري تحويل فواتير الشراء الى القسم المالي تمهيدا لصرفها ، ويتم اسناد عملية مراجعة هذه الفواتير الى ادارة المشتريات في بعض المنظمات ، لكونها الجهة صاحبة الاختصاص بعملية الشراء ، وعلى اطلاع دائم بشروط وتفاصيل الاتفاقيات والعقود ،

النقل: - Trans Portation

النقل هو تحريك المواد بين نقطتين تفصل بينهما مسافة بعيدة . كما يمكن النظر اليه انه تحريك المواد من اماكن وجودها الى اماكن الحاجة اليها او اماكن استخدامها والاستفادة منها .ويشمل جميع انواع المواد سواءاً كانت مواد اولية او نصف مصنعة او تامة الصنع وسواءاً كانت صلبة او سائلة ويعتبر النقل من الانشطة المهمة التي تكمل عملية انشطة الشراء والبيع ، اذ لايمكن تحقيق المنفعة الكاملة من وجود المواد الاولية او المنتجات التامة الصنع في اماكن توفرها او وجودها مالم تصل الى اماكن الحاجة اليها او استخدامها او استهلاكها خصوصا اذا ما علمنا ان اماكن الحاجة الى المواد والمنتجات موزعة على جميع ارجاء المعمورة ، في حين ان اماكن وجودها محدودة واكل انتشارا من اماكن الحاجة اليها واستخدامها او استعمالها بكثرة . ومن جهة اخرى ان كلفة النقل وان تباينت من نوع نقل الى اخر فانها تضاف الى كلفة شراء المواد الاولية وسعر بيع المنتجات التامة الصنع الى الزبائن مما ينعكس على قدرة المشروع على المنافسة ﴿الميزة التنافسية للمشروع﴾ ولا بد من الاشارة الى انه عند اختيار سياسة النقل المناسبة لا بد من المفاضلة بين العناصر المهمة التالية :-

١- كلفة واسطة النقل .

٢- الزمن / السرعة.

٣- القدرة / الطاقة.

٤- المسافة .

٥- مقدار الحاجة.

٦- طبيعة المادة او المنتج.

٧- توفر الواسطة.

٨- طرق وتسهيلات النقل المتاحة.

وهذا يعني انه يجب ان يؤخذ بنظر الاعتبار سعر نقل ﴿الطن / كم﴾ من المنشأ الى مكان الحاجة ﴿الاستهلاك او الاستخدام﴾ ، وسرعة واسطة النقل مقارنة بالمواعيد المطلوبة لوصول المادة او المنتج وكمية المواد او المنتجات المراد نقلها ، وقدرة الواسطة او طاقتها التحميلية مقارنةً بحجم الوجبات او الطلبيات المحددة في خطة الشراء المتفق عليها مع المورد ، ومقدار المسافة التي ستقطعها واسطة النقل المختارة وطبيعة المادة المراد نقلها ومدى توفر وسائط النقل بالوقت والنوع المطلوب ، ووجود طرق نقل ملائمة مضافاً لها توفر تسهيلات اخرى ذات علاقة كالموانئ والمطارات وخدمات الفحص والصيانة والتزود بالوقود وغيرها . ومن الملاحظ بصفة عامة ان النقل الجوي يعد الاعلى كلفة بين وسائل النقل المتنوعة والاقل طاقةً والاقل مرونةً واكثر اماناً اما النقل البري فانه يعد الاكثر مرونة واسرع من النقل المائي واكل كلفة من النقل الجوي ، واكثر من النقل المائي واكثر طاقة من النقل

الجوي ، واكل طاقة من النقل المائي ، اما النقل المائي فانه الاقل كلفة والاكثر طاقة والاقل سرعة من وسائط النقل الاخرى اما النقل بالانابيب فانه يختص بنقل المواد والمنتجات السائلة كالنفط ومشتقاته والماء والمنتجات الغازية وماشابهها .

سياسات الشراء

هنالك العديد من السياسات التي يمكن ان تتبعها المنظمات المختلفه كمنهج عمل في الشراء وأهمها :-

المركزية واللامركزية في الشراء :-

تظهر مركزية الشراء عندما تتجمع وظيفة الشراء في مكان واحد ويسأل عنها فرد واحد ، او جهة واحدة ، ويصبح هذا الشخص او (الجهة) هو المسؤول عن اداء وظيفة الشراء في المنظمة وعلى العكس تظهر **اللامركزية في الشراء** عندما يترك للإدارات الأخرى الحق في ان تتدخل في عملية الشراء . مثال ذلك عندما يكون لادارة الانتاج ، المبيعات ، الصيانة، المالية ، وغيرها ان تقترح او تشارك في اختيار مصادر التوريد او الاتصال المباشر بالموردين او القيام بأي وظيفه من وظائف الشراء .

ان اتباع اي من السياستين اعلاه المركزية او اللامركزية في الشراء يرجع الى اسباب عديدة منها :

كبر حجم المنظمة وتوزيع اعمالها في اكثر من منطقة جغرافية واحدة ، او مدى قوة او ضعف الادارة ورغبتها او عدم رغبتها في بسط نفوذها بقوة على عمليات الشراء ، مقدار كمية وقيمة المشتريات ، وهل ان المواد تشتري من داخل البلد او خارجه ، القدرة المالية للمنظمة ، مدى توفر الخبرة والدراية العلمية والعملية لدى العاملين في ادارة المشتريات ، وغير ذلك كثير .

مزايا المركزية :-

يمكن ان نلخص مزايا مركزية الشراء فيما يلي :

أ- القضاء على الازدواج في الجهود المبذولة للحصول على المواد ، وذلك بالتنسيق بين نشاطات الشراء اللازمة التي من المفترض ان تقوم بها اقسام المنظمة المختلفة كل على حدة في حالة اللامركزية .

ب-الحصول على خصم الكمية ، عن طريق الوصول الى الحجم الكبير في الطلبيات .

ت-تحقيق الوفورات في النقل عند توحيد الطلبيات .

- ث-تحقيق الكفاءة في الرقابة على المخزون من خلال معرفة قسم المشتريات بمستويات المخزون ومعدل استخدام المواد والمواعيد المطلوبة لوصول الطلبات .
- ج-يمكن توفير المتخصصين في اعمال الشراء مما يؤدي الى زيادة كفاءة عمليات الشراء والارتقاء بمستوياتها .
- ح-تساعد في تقليل العبئ عن الادارات الأخرى فيما يتعلق بنشاطات الشراء وتجعلهم يركزون كل جهودهم نحو واجباتهم الأخرى .
- خ-الاستفادة من توحيد الطلبات والشراء بكميات كبيرة والحصول على اسعار مخفضة .
- د- تحسين عملية الرقابة على الشراء وزيادة كفاءتها وفعاليتها .
- ذ- تقليل النفقات ، وانواع واعداد السجلات والملفات اللازمة لاتمام عملية الشراء .
- ر- تقليل عدد مرات الشراء والاستلام والتفتيش او الفحص .

عيوب المركزية :-

من الانتقادات الموجهة لسياسة مركزية الشراء مايلي :

- أ- لاتصلح في المنظمات التي تتكون من فروع موزعة على اماكن متفرقة .
- ب-لاتصلح لعمليات شراء المواد ذات الطابع الفني الدقيق التي تحتاج الى متخصصين ذوي مهارة وكفاءة عالية كالأجهزة الالكترونية والمكائن الدقيقة .
- ت-قد تؤدي في بعض الاحيان الى البطئ في انجاز عمليات الشراء مما يكبد المنظمة خسائر كبيرة من جراء تأخير وصول المواد في الأوقات المناسبة .
- ث-قد يؤدي بعد قسم المشتريات عن الاقسام الاخرى وعدم معرفته بأهمية المواد لقسم معين ، الى الاهمال وعدم الاكتراث ببعض طلبات تلك الاقسام .

سياسة الجمع بين المركزية واللامركزية :-

وللقضاء او التخفيف من هذه الانتقادات والاستفادة من مزايا السياستين معا ، يمكن الجمع بين المركزية واللامركزية في المنظمة بوقت واحد ، وذلك بقيام ادارة المشتريات بتوفير ما تحتاجه الاقسام الاخرى من مواد وتجهيزات لمواجهة الاحتياجات الاعتيادية من خارج وداخل البلد

بالكميات المطلوبة ذات الاحجام الكبيرة . اما الكميات بالاحجام الصغيرة ، او المادة ذات الطبيعة الخاصة بقسم معين ، فانه بالامكان تركها للقسم المعني ، مع ابقاء رقابة قسم المشتريات على هذه العمليات ، كذلك الطلبات السريعة او المستعجلة ، فإنه يمكن ترك امر القيام بها للقسم المعني لتحقيق السرعة والكفاءة في عملية الشراء .

ولضمان نجاح عملية تطبيق هذه السياسة لابد من اتباع الخطوات التالية :-

- أ- ايجاد ادارة شراء رئيسية تتولى رسم خطط وسياسات الشراء للمنظمة واقسامها المتنوعة .
- ب- تفويض صلاحيات الشراء المناسبة للاقسام الفرعية على ضوء خطط وسياسات الشراء تحت اشراف الادارة الرئيسية .
- تقدم الادارة الرئيسية كافة المعلومات الضرورية لعمل الاقسام الفرعية كاليانات المتعلقة بالموردين والاسعار والمواد المتوفرة في الاسواق .
- ت- تتولى الادارة الرئيسية للشراء مسؤولية التنسيق والتعاون بين الاقسام المختلفة لتجنب الازدواجية في الشراء .
- ث- تساعد الادارة الرئيسية في تنمية قدرات العاملين في وظيفة الشراء في الاقسام الاخرى ، وزيادة كفاءتهم بما يمكن هذه الاقسام من شراء احتياجاتها بأعلى جودة ، واقل الاسعار .
- ج- تقوم الادارة الرئيسية للشراء بعملية الرقابة ورفع التقارير الى الادارة العليا للاطلاع على عمليات الشراء ، والتأكد من اتفاقها مع اهداف المنظمة .

سياسات الشراء

اولاً :- سياسة الشراء بالجودة المناسبة :

تعرف الجودة بانها : (الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات مستهلك ذلك المنتج في حدود اقتصادية معينة .) ويمكن ان تعرف ايضا بانها (مجموعة من الخصائص والسمات التي يمكن ان نحصل عليها من مادة معينة ، كالطاقة الانتاجية ، المتانة ، الصلادة ، الاستخدام

الاقتصادي ، وغيرها) . ومن الجدير بالملاحظة انه غالبا ما يرتبط مفهوم الجودة بالسعر ، لأن المشتري غالبا ما يقوم بالبحث عن افضل جودة باقل الاسعار الممكنة من خلال مصادر التوريد المتاحة له . وتقع مسؤولية تحديد جودة المواد والاصناف المطلوبة على الاقسام الطالبة لتلك المواد ، لأنها ادري بحاجتها وأقدر على تحديد مواصفاتها من غيرها .

أما في الحياة العملية فاننا نجد ان بعض المنظمات تترك مسألة تحديد الجودة ومواصفات المواد المطلوبة لادارة المشتريات ، خصوصا اذا كانت تضم مجموعة من الافراد من ذوي الخبرة والتخصص في احتياجات المنظمة ، والبعض الاخر من المنظمات تترك هذه المهمة للادارة الهندسية ، لما تضمه من متخصصين من المهندسين وغيرهم في قسم الهندسة والتصميم ، الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات فنية عالية ، تمكنها من تحديد وتقدير جودة المواد الاولية والمعدات والمكائن والألات المطلوبة . في حين تعهد منظمات اخرى بهذه المهمة الى قسم الانتاج ، باعتباره صاحب الشأن الاول في استخدام هذه المواد ، وهو المسؤول عن جودة المخرجات النهائية للمنظمة ، اي البضاعة المنتجة .

طرق تحديد الجودة :-

تحدد الجودة وفق معايير او طرق متعددة اهمها ما يلي :-

(١) - **التوصيف بالعلامة التجارية :** - يعتمد توصيف المواد وفق هذه الطريقة على شراء المواد التي تحمل علامة تجارية او اسم تجاري لمنظمة مشهورة ، دون ذكر مواصفات تفصيلية لهذه المواد ، مثال ذلك : شراء مواد تحمل علامة ناشينال او توشيبا او سانيو او عشتار ، وغير ذلك كثير . ويرجع سبب استخدام هذه الطريقة لمجموعة من الاسباب من اهمها ما يلي :-

أ- صعوبة تحديد المواصفات بدقة .

ب- اذا كانت المواد محمية ببراءة اختراع .

ت- اذا كان من الصعوبة اجراء الفحص الكامل عند استلام المواد .

ث- اذا اصر على طلبها رجال الانتاج والتصميم .

ج)- اذا كانت الكميات المطلوبة منها صغيرة لاتبرر توصيفها .

ح)-اذا كانت كلفة وضع المواصفات عالية جدا تفوق الفائدة المتوقعة من عملية التوصيف .

٢)- التوصيف بذكر المواصفات :-

تستخدم هذه الطريقة لتحديد مستوى جودة المواد من خلال وضع وصف متكامل ودقيق للمادة المطلوبة ، وتعتبر هذه الطريقة من افضل الطرق المستخدمة واكثرها انتشارا ، وعادة ما تستخدم من قبل المنظمات الصناعية الكبيرة ، وتعتمد المواصفات التي توضع من قبل الجهة الطالبة او المستفيدة من المواد ، وتعتبر هذه المواصفات كمعيار او مقياس عند الفحص والاستلام .

٣)- التوصيف بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمواد :-

تحدد الجودة بحسب هذه الطريقة باسلوبين هما:-

أ - الاختبارات الطبيعية : - ويستخدم هذا الاسلوب لتحديد الخصائص الطبيعية للمادة او الصنف المطلوب شراؤه ، كالقوة ، والمتانة ، والمرونة ، ودرجة التحمل ، ومن امثلة ذلك : ما يشترط في المنسوجات من قابلية على الشد ، وفي الورق القابلية على الطي ، او التمزق ، وغير ذلك .

ب- التحليل الكيميائي :- ويذكر في هذا النوع من التوصيف ، الخواص الكيميائية اللازمة لعملية الشراء ، مثال ذلك : ما يشترط في مادة الفحم من ضرورة احتوائه على نسبة معينة من مادة الكبريت .

٤)-التوصيف عن طريق الاداء :- ويستخدم للتعرف على قدرة أداء المادة في ظل ظروف العمل العادية من خلال اختبارات معينة تجرى على السلعة للاطمئنان على جودتها ، فعند وضع مواصفات لسلك كهربائي معين ، يتم قياس اداء ذلك السلك لمعرفة مدى مقاومته لشدة تيار كهربائي معين .

٥- التوصيف عن طريق الرتب :-

تستخدم هذه الطريقة لتحديد جودة المادة المشتراة بواسطة تحديد الرتبة المطلوبة ، علما ان هذه الرتب تكون محددة مسبقا بدرجات متعارف عليها ، يفهمها كل من البائع والمشتري ، والمواصفات العامة لهذه الرتب تحدد من قبل هيئات اوجهات رسمية او شبه رسمية ، مثل الاتحادات والجمعيات الصناعية والتجارية العالمية او المحلية ، او غرف التجارة والصناعة ، وغيرها . وتعتبر هذه الرتب قياسية للمواد . كما ان المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس المسماة (بالايزو)، هي الاخرى تحدد المواصفات القياسية اللازم توفرها في المواد والمنتجات ، ومن احسن الامثلة على التوصيف بالرتب هو ما يوصف به منتجات النفط الخام ، والقطن ، والجلود ، والخشب ، والزيت ، والفواكه والخضار وغيرها

٦- التوصيف باستخدام العينة :-

وهي من اسهل الطرق المستخدمة للتعرف على جودة المواد المطلوبة ، وهنا يقوم المشتري بطلب مجموعة من العينات للمادة المطلوبة من اكثر من مصدر توريد واحد ، واخضاع هذه العينات للفحوص المختلفة للتأكد من ملاءمتها لاغراض الجهة الطالبة او المستفيدة ، وتلجأ كثير من المنظمات الى استخدام هذه الطريقة عندما تكون هناك صعوبات في تحديد المواصفات ، او لعدم رغبة المنظمة الدخول في عملية تحديد المواصفات لاي سبب من الاسباب .

٧- التوصيف بالرسم الهندسي :-

وتستخدم هذه الطريقة لشراء بعض المواد طبقا لرسوم هندسية معدة مسبقا لهذا الغرض ، كسواء بعض الآلات والمعدات والمكائن ذات التصميم الهندسية الخاصة الموضوعة لتتناسب واغراضها الانتاجية .

ثانياً :- سياسة الشراء بالكمية المناسبة :-

بعد تحديد مواصفات وخصائص المواد وتحديد جودتها المرغوبة ، يتحتم على إدارة الشراء تحديد كمية الشراء المناسبة لاحتياجات المنظمة . لذا يعد قرار الشراء بالكمية المناسبة من القرارات المهمة والصعبة التي تتخذها إدارة الشراء ، لأن الشراء بكمية اكبر من الاحتياجات يعني تجميد وتعطيل رأس المال المستثمر بالإضافة الى تعريض المواد لمخاطر التلف والتقادم وخطورة انخفاض الأسعار ، وقد يؤدي الشراء بكمية اقل من الحاجة الفعلية الى خطر توقف او تذبذب الإنتاج ، ولهذا كله لابد من التحديد الدقيق لكمية الشراء المناسبة .

العوامل المؤثرة في تحديد كمية الشراء المناسبة :

تقسم العوامل المؤثرة على تحديد كمية الشراء المناسبة الى عوامل خارجية وأخرى داخلية :-

أ- العوامل الخارجية : وهي عوامل خارجة عن أرادة المنظمة ومنها :

١- اتجاهات الأسعار: من العوامل التي تتأثر بها كمية الشراء هي توقع ارتفاع او انخفاض أسعار الأصناف التي تحتاجها مستقبلاً ، فعندما تتوقع ان اتجاه الأسعار اخذ بالارتفاع فأن إدارة الشراء في هذه الحالة تسعى الى شراء كميات اكبر تغطي حاجة المنظمة لفترة زمنية طويلة لتجنب ارتفاع الأسعار من جهة ، وتضمن استمرارية العمل من جهة أخرى ، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة التخزين إذ قد تكون مرتفعة أكثر من ارتفاع الأسعار . اما عند توقع اتجاهات الأسعار نحو الانخفاض فأن إدارة الشراء تحاول شراء كميات محدودة تغطي حاجتها لفترة قصيرة ريثما تستقر الأسعار .

٢- مدى توفر الصنف في السوق وسهولة او صعوبة الحصول عليه : يرتبط هذا

العامل بظروف العرض والطلب الخاصة بالصنف في السوق . فعندما تتوقع إدارة الشراء قلة المعروض من الصنف او احتمال فقدانه من السوق تلجأ في هذه الحالة الى الشراء بكمية كبيرة خصوصاً عندما يتبين لها عدم توفر بديل مناسب عنه ، وكذلك معرفة الآثار السلبية الناجمة عن عدم توفره واثار ذلك على توقف الإنتاج ، مع الأخذ

بنظر الاعتبار موسمية إنتاج هذه المادة وبالتالي ضرورة شراء كميات مناسبة في موسم إنتاجها للاستفادة

منها في الموسم الآخر مثل الطماطة بالنسبة لمعامل صناعة المعجون والقطن بالنسبة لصناعة النسيج القطني وغيرها كثير .

٣- ارتفاع تكاليف أوامر الشراء : عندما تكون تكلفة تنفيذ عملية الشراء (أوامر الشراء) مرتفعة من حيث اختيار الموردين والنقل والتوزيع والفحص والاستلام ... الخ ، فإنه من المتوقع ان تسعى إدارة الشراء الى الشراء بكميات كبيرة وبدفعة واحدة لأجل تخفيض هذه الكلفة . وذلك لأن الشراء بكميات صغيرة وعلى دفعات متعددة سيزيد من هذه الكلفة .

٤- مدى توفر الأصناف البديلة : ان وجود أصناف بديلة للصنف المطلوب يتيح لإدارة المشتريات حرية الاختيار والشراء بكميات قليلة نسبياً إذا كانت باقي الظروف تسمح بذلك ، اما إذا كان العكس اي عدم توفر أصناف بديلة واحتمال الندرة وفقدان الصنف من السوق فإن إدارة الشراء تسعى في هذه الحالة الى الشراء بكميات اكبر لمنع خطر توقف الإنتاج .

٥- فترة الانتظار : تختلف هذه الفترة من طلبيه الى أخرى حسب نوع الصنف المراد شراءه ومكان مورده وطريق الشحن وغير ذلك . وعليه كلما كانت هذه الفترة طويلة أدى ذلك الى زيادة كمية الشراء لتغطية هذه الفترة والعكس صحيح .

ب- العوامل الداخلية : وتشتمل على العوامل التالية :

١- إمكانات المنظمة المالية : تعتبر الإمكانيات المالية للمنظمة من العوامل المهمة والمؤثرة عند تحديد الكمية الاقتصادية للشراء ، وقد تصل إدارة الشراء الى تحديد الكمية الاقتصادية للشراء ولا يمكنها تنفيذ ذلك بسبب ضعف القدرة المالية للمنظمة او عدم توفر سيولة نقدية كافية لسداد كلفة الكمية التي تم تحديدها .

٢- تكلفة التخزين : تلعب تكلفة التخزين المرتفعة او المنخفضة دوراً مؤثراً في تحديد كمية الشراء المناسبة ، إذ كلما كانت مرتفعة ظهر الميل الى تقليل الكمية والعكس صحيح .

٣- سياسة التخزين المتبعة في المنظمة : عند تحديد الكمية الاقتصادية للشراء لابد ان يؤخذ بعين الاعتبار سياسة التخزين المتبعة في المنظمة والتي تحدد مستويات التخزين العليا والدنيا لكل صنف على حدة التي يجب عدم تجاوزها في الظروف الطبيعية.

٤- معدل استخدام الصنف : الصنف ذو معدل الاستخدام المرتفع يلزم إدارة الشراء بشرائه بكميات كبيرة عكس الصنف ذو المعدل المنخفض ، فالإنتاج المستمر والكبير غالباً ما يستخدم أصنافاً من المواد بمعدلات مرتفعة تسمح لإدارة الشراء بشرائها بكميات كبيرة ، حيث يسمح الاستخدام الثابت للمواد على تحديد الحاجة بشكل أدق عما هو الحال في سياسة الإنتاج المتقطع او حسب الطلب .

٥- توقع انخفاض المبيعات : قد تتعرض المنظمة الى حالات المنافسة الشديدة في السوق واحتمال ظهور بدائل لمنتجاتها ، مما يجعلها تتوقع انخفاض مبيعاتها مما يدعوها الى تخفيض الإنتاج ، وبالتالي تخفيض مشترياتها من المواد تلافياً لتعرضها للخسارة جراء المنافسة وبقاء منتجاتها في المخازن مدة طويلة .

حساب الحجم الاقتصادي لطلبه الشراء : لاحتساب الكمية الاقتصادية للشراء لمختلف الأصناف يلزم معرفة نوعين من التكاليف وهي : تكاليف أوامر الشراء ، وتكاليف التخزين . وتتكون تكاليف أوامر الشراء من العناصر

التالية : رواتب موظفي الشراء ، مصاريف المطبوعات ، طلب العطاءات ومراجعتها ، الإعلانات ، التعاقد مع الموردين ، إصدار أوامر التوريد ، التأمين على البضاعة في الطريق ، نقل واستلام الأصناف استلاماً مبدئياً ، الاستلام والفحص النهائي للأصناف .

اما تكاليف التخزين فتشمل :- تكاليف ارض المخازن المملوكة ، والإيجار في حالة المخازن المؤجرة ، تكاليف التلف والتفادم للمواد المخزونة ، تكاليف التأمين والمناولة للمواد المخزونة ، تكاليف معدات المناولة وأجهزة التكييف المستخدمة في المخازن ، تكاليف الرقابة على جودة المخزون ، أجور ورواتب العاملين في المخازن ، تكاليف الإضاءة والتهوية والتدفئة والتبريد والمياه ، والحراسة ، فائدة رأس المال المستثمر في المخزون .

وتتحدد الكمية الاقتصادية للشراء عندما يكون مجموع هذين النوعين من التكاليف عند أدنى مستوى لها . او عندما يكون كل منهما متقارب من الآخر . ويمكن استخدام عدة طرق لاحتساب الكمية الاقتصادية من أهمها :-

أ- الطريقة المحاسبية (الجدول)

ب-الطريقة البيانية

ت-الطريقة الجبرية (المعادلة الرياضية) .

الطريقة الكمية في تحديد الكمية الاقتصادية للشراء: تعتمد هذه الطريقة في احتساب الحجم الاقتصادي لطلبه الشراء على المعادلة الرياضية التي وضعها (هارس Hars) عام ١٩١٥ ثم طورت فيما بعد لتحديد الحجم الاقتصادي للشراء في ظروف متنوعة . وتعتمد هذه الطريقة من استخراج الكمية الاقتصادية وفق معادلة تتكون مما يلي :-

أ- الاحتياج السنوي ﴿حجم الطلب السنوي﴾ اي الكمية التي تحتاجها المنظمة سنويا من اي صنف .

ب- تكلفة الطلبية الواحدة ﴿كلفة اعداد امر الشراء الواحد﴾.

ج- سعر الشراء للوحدة الواحدة .

د- تكاليف التخزين وهذه التكاليف تكون على نوعين

١- تكون تكاليف التخزين نسبة مئوية من متوسط المخزون ففي هذه الحالة نضرب تكاليف التخزين في سعر الشراء للوحدة الواحدة فتكون المعادلة كالآتي :-

$$\frac{\text{الاحتياج السنوي} \times 2 \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{\text{نسبة تكاليف التخزين} \times \text{سعر الشراء للوحدة الواحدة}} = \text{الكمية الاقتصادية}$$

الاحتياج السنوي

الكمية الاقتصادية

٢ - عدد مرات الشراء =

مثال / اذا كان الاحتياج السنوي لاحدى المنشآت ﴿٣٢٠٠﴾ وحدة سنوياً وبلغ سعر الشراء للوحدة الواحدة ﴿٢٠ دينار﴾ وتكلفة اعداد الطلب الواحد ﴿١٦٠﴾ دينار وتكلفة الاحتفاظ بالخرين ﴿١٦٪﴾ من سعر الشراء للوحدة الواحدة المطلوب احتساب الكمية الاقتصادية بطريقة المعادلة .

الحل

تكون تكاليف التخزين نسبة مئوية من متوسط المخزون ففي هذه الحالة نضرب تكاليف التخزين في سعر الشراء للوحدة الواحدة فتكون المعادلة كالاتي :-

$$\frac{\text{الاحتياج السنوي} \times 2 \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{\text{نسبة تكاليف التخزين} \times \text{سعر الشراء للوحدة الواحدة}} = \text{الكمية الاقتصادية}$$

$$\frac{1024000}{3,2} = \frac{160 \times 3200 \times 2}{20 \times 16} \quad \text{الكمية الاقتصادية}$$

$$320000 = 565,6 = 566 \text{ وحدة}$$

احتساب عدد مرات الشراء

يتم استخراج عدد مرات الشراء من خلال توفر عنصرين وهما

- الاحتياج السنوي على الكمية الاقتصادية فتكون المعادلة كالآتي

$$\frac{\text{الاحتياج السنوي}}{\text{الكمية الاقتصادية}} = \text{عدد مرات الشراء}$$

سنستخرج عدد مرات الشراء للمثال السابق

$$\text{عدد مرات الشراء} = \frac{32000}{566} = 5.65 \text{ تقريباً} = 6$$

مثال / اذا علمت ان الاحتياج السنوي للشركة الكوثر الصناعية ﴿٨٠٠٠﴾ وحدة من مادة معينة وان كلفة الاحتفاظ بالخيرين ﴿١٥٪﴾ من سعر شراء الوحدة الواحدة ﴿٢٠﴾ دينار وان كلفة اعداد الطلبية ﴿١٢٠﴾ دينار

المطلوب / ١- احتساب الكمية الاقتصادية بطريقة المعادلة الرياضية ٢- احتساب عدد مرات الشراء

الحل /

$$١- \text{الكمية الاقتصادية} = 2 \times \frac{\text{الاحتياج السنوي} \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{\text{نسبة تكاليف التخزين} \times \text{سعر الشراء للوحدة الواحدة}}$$

نسبة تكاليف التخزين \times سعر الشراء للوحدة الواحدة

$$= \sqrt{\frac{120 \times 8000 \times 2}{\frac{15 \times 20}{100}}} = \sqrt{640000} = 800 \text{ وحدة}$$

$$\text{عدد مرات الشراء} = \frac{\text{الاحتياج السنوي}}{\text{الكمية الاقتصادية}}$$

$$\text{عدد مرات الشراء} = \frac{8000}{800} = 10 \text{ دفعات}$$

3:- الشراء بالسعر المناسب :-

يعتبر الشراء بالسعر المناسب من مسؤوليات إدارة الشراء ، حيث يقع على عاتق هذه الإدارة بذل اقصى الجهود للحصول على احتياجات المنظمة من المواد بأفضل الأسعار وذلك لارتباط سعر شراء الصنف من المواد الأولية بتكلفة إنتاجها، وبالتالي قدرتها على المنافسة في الأسواق المقصودة ، غير ان ذلك لا يعني التضحية بالجودة على حساب الحصول على اقل الاسعار لان ذلك سيؤثر على جودة المنتج النهائية وبالتالي فقدان عنصر مهم من عناصر المنافسة .

عليه فإن السعر هو احد المقومات او العناصر الأساسية لنجاح وظيفة الشراء الى جانب مقومات أخرى منها : الجودة ، التسليم في الأوقات المحددة ، الخدمات المقدمة للزبائن ، وغير ذلك .

العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار :- عند رغبة إدارة الشراء بالحصول على أسعار مناسبة لمشترياتها عليها القيام بدراسة موضوعية لتقويم الأسعار التي يعرضها الموردون وان تحدد وتدرس بعض العوامل او الاعتبارات التي تؤثر في تحديد السعر المناسب ومن أهمها :

أ- الجودة :-

تعتبر الجودة من أهم العوامل في ارتفاع وانخفاض السعر ، إذ ان المواد ذات الجودة العالية تكون أسعار شراؤها مرتفعة وهذا أمر طبيعي وبديهي في الحياة العملية لأن إنتاج الوحدات عالية الجودة تحتاج الى جهود وتكاليف أكثر من الوحدات الأقل جودة وهكذا ، وعليه فإن على الإدارات المختلفة في المنظمة ان لا تغالي في مستوى جودة طلباتها كلما أمكن ، للحصول على هذه الطلبات بأسعار مناسبة .

ب-الخدمة:-

يقصد بالخدمة جميع الأعمال التي يقدمها المورد للمشتري والتي لها صفة الخدمة ، منذ تهيئة الطلبية المشتراة وشحنها لغاية وصولها لمقر المشتري وحتى بعد استخدامها ، كما هو الحال عند شراء المكائن والأجهزة والمعدات الرأسمالية . وعليه فإن الخدمة لا تشمل فقط الصيانة والتركييب والتدريب فقط إنما تشمل أيضاً تسليم المواد في الوقت المحدد

تعبئة وتغليف الطلبية بشكل جيد ، الوقوف بجانب المشتري وقت الأزمات وغير ذلك كثير .

ت- خصم الكمية:-

في معظم الأحيان يعرض الموردون تخفيضاً للأسعار بمقدار معين عند الشراء بكميات كبيرة ، وهو ما يعرف بخصم الكمية ، وهو يعتبر من العوامل المهمة التي يجب دراستها عند تحديد السياسة السعرية للمنظمة ، وكذلك لأن الشراء بكميات كبيرة يؤدي الى الحصول على أسعار مناسبة (منخفضة) مقارنة بالشراء بكميات صغيرة . غير ان ذلك يستلزم الأخذ بنظر الاعتبار حاجة المنظمة الفعلية للمادة وقدرتها المالية وطاقة مخازنها الاستيعابية اضافة الى تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ، وطبيعة المادة من حيث قابليتها للتلف او التبخر او الانفجار او التأكسد وغير ذلك كثير .

ث- ظروف العرض والطلب :-

وبموجب قانون العرض والطلب ، فإن قلة العرض وارتفاع الطلب ينعكس في ارتفاع أسعار المواد المعروضة ، يقابله انخفاض أسعار المواد عند كثرة العرض وقلة الطلب . وعليه فإن على إدارة الشراء استغلال أوقات كثرة عرض المواد التي تحتاجها وقلة الطلب عليها من قبل الآخرين للحصول على انسب الأسعار مع توفر الظروف الأخرى المواتية لهذه الإدارة من توفر الأموال اللازمة والقدرة التخزينية العالية وطبيعة المواد المناسبة وغير ذلك .

ظروف المورد الخاصة :-

يتم المورد بظروف معينة ومتعددة وعلى إدارة الشراء أخذها بالحسبان لتحديد او معرفة فيما اذا كان السعر المعروض من قبل المورد مناسباً او لا ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :-

١- درجة المخاطر التي يتحملها المورد عند إنتاجه لهذا الصنف او ذاك ، فكلما كانت درجة

المخاطرة عالية كان سعر الصنف مرتفعاً لتغطية هذه المخاطرة والعكس صحيح .

٢- درجة النمطية ، حيث تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى الأسعار إذ كلما كان الصنف

ذا مواصفات خاصة كان السعر الذي يطلبه المورد عالياً والعكس صحيح .

٣- بسبب ما يترتب على التقدم التكنولوجي من ندرة في الكفاءات الفنية فأن تكاليف تدريب الأخصائيين ذوي المهارات الفنية الراقية كثيراً ما تقتضي تحميل العمليات التي تستخدم هذه الكفاءات بقدر اكبر من التكلفة .

٤- ان المورد الذي يكتسب سمعة طيبة بسبب دأبه على إنتاج السلع الفنية بجودة عالية وحرصه على إحكام الرقابة على الإنتاج وضبط التكاليف ، والالتزام الدقيق بمواعيد الاستلام ، وتقديم المساعدات الفنية بسخاء للمشتري ، فأن من حقه ان يتقاضى قدرأ اكبر من الإرباح في معاملاته .

تحديد السعر عن طريق المناقصة :-

تعتبر المناقصات من الوسائل المهمة في تحديد أسعار المواد المطلوبة النمطية منها والخاصة ، حيث تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستخدام في المنظمات الحكومية والقطاع العام . حيث يتم تحديد السعر عن طريق اقل العروض (العطاءات) حصراً ، ويتطلب استخدام المناقصة توفر بعض الشروط او العوامل منها :-

١- ان تكون القيمة المالية للمواد المشتراة كبيرة لدرجة تبرر نفقات الإجراءات اللازمة وتجذب الموردين .

٢- ان تكون مواصفات المواد المطلوبة أو الخدمة واضحة تماماً لكل من المشتري والمورد .

٣- ان يكون باستطاعة المورد تحديد السعر او تكلفة انتاج الصنف او الخدمة المطلوبة بدقة كافية .

٤- ان يكون لدى الموردين العاملين في السوق رغبة حقيقية في تقديم العطاءات ومن ثم عرض أسعار تنافسية .

٥- ان يتوفر في السوق عدد مناسب من الموردين .

٦- ان يكون هنالك متسع من الوقت لإتمام إجراءات الشراء بهذه الطريقة .

4:- الشراء في الوقت المناسب :-

يقصد بالوقت المناسب للشراء ، الوقت الذي يتم فيه توريد المواد والذي يتناسب مع برنامج الإدارة الطالبة للمواد ، وفي نفس الوقت يضمن عدم تعطل الإنتاج او تأخيره ، فعدم الشراء في الوقت

المناسب قد يؤدي بالمنشأة الى اللجوء للشراء بأسعار مرتفعة في أوقات غير مناسبة ، وبالتالي ارتفاع التكلفة على المنشأة ، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالموقف التنافسي لها .

العوامل المؤثرة على الشراء في الوقت المناسب :-

- ١- القدرة المالية :- ويقصد بها توفر إمكانيات مادية للمنشأة تمكنها من شراء المواد بكميات كبيرة خاصة في حالات انخفاض الاسعار ، وهذا يعطيها ميزة تفضيلية عن باقي المنشآت الأخرى المنافسة لها ، في حين قد يفوت عدم توفر هذه الأموال على المنشأة فرصة تخفيض تكلفة السلعة النهائية واضطرار الشركة للشراء في أوقات تكون فيها الاسعار مرتفعة وبالتالي ارتفاع سعر المنتج النهائي .
- ٢- القدرة الأنتمائية :- ان توفر عناصر الائتمان للشركة كالقروض والشراء بالأجل يزيد من قدرة الشركة على توفير احتياجاتها من المواد في الأوقات المناسبة .
- ٣- القدرة التخزينية:- وهي مدى توفر الإمكانيات التخزينية من مباني ومستودعات ومساحات تخزينية ومعدات تخزينية ، وهذه جميعها تزيد من قدرة المنشأة على التعامل مع الكميات الكبيرة التي يتم شراؤها .

مخاطر عدم الشراء في الوقت المناسب :-

- ١- احتمال اختفاء المواد المطلوبة من الأسواق وخاصة من جودة معينة .
- ٢- احتمال ارتفاع أسعار المواد عند الحاجة إليها .
- ٣- خطر توقف العمليات الإنتاجية او عدم انتظامها .
- ٤- عدم الاستفادة من انخفاض الاسعار وتقويت فرصة تخفيض التكلفة النهائية للسلعة .

التوقيت المضبوط Just in Time

استخدم هذا المصطلح (JIT) لأول مرة في سبعينات القرن الماضي من قبل شركة تويوتا اليابانية ، وقد حاولت الشركات الامريكية تقليدها ، ولازالت المحاولات جارية ليومنا هذا ، للاستفادة من تطبيق هذا النظام الذي يعني من منظور التخزين : الحصول على المواد الصحيحة بالوقت الصحيح ، بالمكان الصحيح ، وبالكمية المظبوطة بدون زيادة او نقصان ،

وبدون مخزون احتياطي «أمان». كما ان هنالك مصطلح اخر «Lean production» اي الانتاج الرشيق ، او التصنيع الرشيق او «ToyoTa system» نظام تو يوتا للتصنيع ومختصرها «Tps».

ان كل هذه التسميات تعني الشئ ذاته ، وتهدف الى تقليل «ازالة» الفاقد «Wast Elimination»، اذ تعتبر هذه التسمية الافضل لهذه السياسة «سياسة تقليل الفقد» والاكثر ملائمة لها ، لانها تعكس هويتها الحقيقية والواقعية ذلك ، لان تسمية «JIT» تجعل الكثيرين يعتقدون ان هذه السياسة تعني فقط الا يكون هناك مخزون على الاطلاق وهذا خطأ كبير . فهذه السياسة لاتهدف الى تقليل المخزون فقط ، ولكنها تهدف الى تقليل الفقد بصفة عامة ، ومنه المخزون الذي يمكن الاستغناء عنه ، ومع ذلك فان تسمية «JIT» طغت على كل التسميات الاخرى ، وبقية الاكثر شيوعاً واستخداماً في التعبير عن هذا النظام .ان نظام «JIT» يمثل نظاما يابانيا فعالا باتفاق معظم الكتاب والباحثين حيث يكون الانتاج بحسب الطلبات ، واحيانا يسمى بنظام الانتاج بدون مخزون «stockless production» ومع ان هذا النظام واسع وعميق في عناصره وخصائصه . الا ان ما يهمننا منه هو ان هذا النظام يعمل بشكل كفؤ على اساس المخزون الصفري «Zero inventory» فلا يعود لدى العاملين وكذلك الخط الانتاجي احتياطي من المواد او القطع تحت التصنيع يعتمد عليها عند الخطأ او التلف . كما ان هذا النظام يعمل على وجبة الصنع الصغيرة «في الحالة المثالية للنظام تكون وجبة الصنع وحدة واحدة فقط» .

لهذا فان اي تدني في الجودة يكتشف بسرعة لان وجبة الانتاج الصغيرة يتم الانتهاء منها بسرعة ، فيتم الكشف السريع عن اي خلل في جودة المنتجات خلافاً لانتاج وجبة الانتاج الكبيرة ، فان اكتشاف الخلل في الجودة يظل مستمرا لحين الانتهاء من انتاج الوجبة . ولقد اكدت الدراسات العديدة التي تناولت هذا النظام على انه مصمم لحل المشكلات وتحقيق التالف الصفري ومستويات النوعية او الجودة العالية ، وان تطبيقه يحقق الكثير من المزايا من بينها تخفيض كلفة الاخفاق او الفقد او التلف .

علاقة ادارة المشتريات بادارة المخازن والادارات الاخرى

اولا :- علاقة ادارة المشتريات بادارة المخازن :-

ان المفهوم الحديث لادارة المواد يعني ان ترتبط ادارة المخازن بادارة المشتريات ارتباطا كاملا ، وهذا يوضح مدى التكامل والتفاعل بين الادارتين ، ويتم التعاون بين المشتريات والمخازن وفق الاتي :-

- أ- تقدم ادارة المشتريات لادارة المخازن معلومات وافية حول خطط وبرامج الشراء المحتملة.
- ب-تقدم ادارة المشتريات النصح والارشاد فيما يتعلق بأساليب وأنظمة التخزين السليمة وطرائق الرقابة على المخازن .
- ت-تقدم ادارة المشتريات معلومات حول طرائق حماية المواد من التقادم والتلف .
- ث-تقدم ادارة المشتريات جداول مستمرة تبين مواعيد تسليم المواد الى المخازن .
- ج-تقدم ادارة المخازن لادارة المشتريات معلومات تتعلق بالحددين الاقصى والادنى ونقطة اعادة الطلب للمواد .
- ح-تبلغ ادارة المخازن ، ادارة المشتريات ، عن المواد البطيئة الحركة ، والراكدة ، والمواد التي فقدت صلاحيتها .
- خ-يجري تنسيق مستمر بين الادارتين لتخفيض حجم الاستثمار في المخزون .
- د- تتعاون ادارة المشتريات مع المخازن في تحديد اجراءات وطرق فحص وتفتيش المواد .

ثانيا :- علاقة ادارة المشتريات بادارة الانتاج :

تسعى ادارة الانتاج للحصول على أعلى جودة ممكنة من المواد في الوقت المناسب ، لضمان استمرارية الانتاج ، ومن هنا يتحتم على ادارة المشتريات وادارة الانتاج التعاون والعمل على تبادل المعلومات بهدف تحقيق الانسجام والتوافق في العمل . فتقوم ادارة المشتريات بابلاغ ادارة الانتاج بمواعيد تسليم المواد والكميات التي تم طلبها ، كما تقدم معلومات تتعلق بأنواع المواد المتوفرة في الاسواق ، والمواد الجديدة والمواد البديلة ، والألات الحديثة ، بينما

تقدم ادارة الانتاج معلومات عن خططها وبرامجها الانتاجية المستقبلية وحاجاتها المتنوعة للمواد . وتتعاون كلتا الادارتين في وضع المواصفات للمواد المطلوبة للانتاج .

ثالثا: - علاقة ادارة المشتريات بادارة التصميم والهندسة :-

ان ادارة التصميم والهندسة هي المسؤولة عن وضع تصاميم المنتجات التي تنتجها المنظمة ، وتتعاون مع ادارة المشتريات في تحديد مواصفات كثير من المواد ، كما تقدم النصح والارشاد حول اعادة التصميم لبعض السلع بما يحقق تخفيض عنصر التكلفة على المنظمة . اما ادارة المشتريات فانها تعهد لادارة الهندسة بالعمل على تبسيط التصاميم التي قامت بوضعها لتسهيل عملية الحصول على المواد .

رابعا : علاقة ادارة المشتريات بادارة المبيعات :-

ان الهدف الاساسي لادارة المبيعات هو تسويق منتجات ذات جودة عالية واسعار منخفضة ، وتستطيع وظيفة الشراء خدمة هذا الهدف من خلال مساهمتها بتخفيض الكلفة النهائية للمنتج عن طريق تخفيض كلفة المواد الداخلة في انتاجه ، دون التأثير على الجودة المطلوبة ، وتقدم ادارة المشتريات لادارة المبيعات معلومات تتعلق باسعار المنافسين في الاسواق ، واسعار المواد البديلة ، لوضع سياسات التسعير المناسبة . اما ادارة المبيعات فتستفيد من ادارة المشتريات من خلال تزويدها بارقام المبيعات المتوقعة لتتمكن من وضع خطط وسياسات الشراء المستقبلية .

خامسا : علاقة ادارة المشتريات بالادارة المالية :-

من العلاقات المهمة لادارة المشتريات هي العلاقة مع الادارة المالية ، فخطط الشراء ونشاطاتها تبقى بلا جدوى ، اذا لم تتوفر لها المخصصات المالية اللازمة ، وتحتاج ادارة المشتريات الى موافقة الادارة المالية عندما تقرر شراء كميات تزيد عن حاجة المنظمة في حالة انخفاض اسعار المواد في الاسواق .

وتتولى الادارة المالية وضع الموازنات التقديرية المحددة لنشاط ادارة المشتريات ، ولا يسمح بتجاوز هذه المخصصات الا بموافقة الادارة العليا ، والادارة المالية ، وتتعاون ادارة المشتريات

مع الادارة المالية في عملية تسريع تمويل تسديد الفواتير ، للاستفادة من الخصم النقدي ان وجدت . كما يعد التعاون بين الادارتين في حالة شراء التجهيزات الرأسمالية والألات ، فقد تقترح ادارة المشتريات استئجار الألات المستعملة بدلا من شراء الجديدة منها لتوفير الاموال على المنظمة .

استراتيجيات الشراء

اولا:- مفهوم استراتيجيات الشراء :-

تعني استراتيجية الشراء :- السياسة العامة التي تنتهجها وتسير على هديها عملية شراء وتوفير احتياجات المنظمة من المواد ومستلزمات العمل او الانتاج لمدة زمنية طويلة . وهي ايضا قواعد عامة يتم في ضوءها اتخاذ قرارات الشراء داخل المنظمة . وهي تصدر من اعلى سلطة في المنظمة بناء على المعلومات والمقترحات التي تقدمها ادارة الشراء . كما تعرف بأنها : - مجموعة من الخطط المطورة لتوفير المواد التي تحتاجها المنظمة للفترة المقبلة بالجودة والكمية والسعر والوقت المناسب ، التي تتضمن مجموعة من التنبؤات حول المتغيرات المتوقعة في المستقبل ، وطريقة التعامل معها ، وتهدف الى توجيه ادارة المنظمة وارشادها في حالة اتخاذ قرارات الشراء .

وتعرف كذلك بأنها : - الطريق المرسوم للاجراءات المستقبلية التي يتوقع واضعوها تحقيق المنظمة لاهدافها من خلال تطبيقها ، حيث تبين القواعد العامة ، والارشادية للقرارات المستقبلية لادارة المواد .

ثانيا :- عناصر استراتيجية الشراء :-

ان العناصر الاساسية لاستراتيجية شراء المواد المراد توفيرها او الحصول عليها ، غالبا ما تكون مضمنة في عدة خطط شراء مطورة ، فمن منظور مؤسسي ، على ادارة المشتريات ان تتبنى او تضع استراتيجية عامة تظهر فيها مسؤوليات الشراء كافة ، وتتضمن الاستراتيجية بشكل عام ثلاث عناصر هي :-

أ- عقود الشراء :- تميل معظم المنظمات الى ابرام عقود سنوية او أكثر من سنوية مع الموردين لضمان توفير والحصول على المواد الضرورية ، تصل في بعض الاحيان الى نسبة ٦٠-٨٠ % من موازنة ادارة المنظمة .

ب-تقليل طلبات الشراء الصغيرة :- يميل كثير من المسؤولين والخبراء في ادارة المشتريات الى تقليل الشراء بكميات صغيرة ، كطلبات منفصلة ، والاستعاضة عنها بطلبية واحدة بكمية كبيرة لتلافي زيادة التكاليف المتعلقة باجور النقل والتحميل والتفريغ والفحص من جهة ، وعدم الحصول على خصم الكمية التي يمنحه معظم الموردين في حالة الشراء بكميات كبيرة من جهة اخرى

ثالثاً:- العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للمستهلك :-

يرجع لأدارة كل منظمة تبني استراتيجية واحدة او اكثر من الاستراتيجيات او المزج بين اكثر من استراتيجية من استراتيجية من استراتيجيات الشراء التي سيتم شرحها لاحقاً . وهناك عدة عوامل تؤثر على اختيار استراتيجية الشراء المناسبة مثل :- القوة التنافسية ، وضع المنظمة المالي ، الوضع الاقتصادي ، نسبة الثابتات النقدي ، درجة الاعتماد على السوق في الحصول على المواد او ندرتها .

كما ان هناك عوامل عدة تؤثر في السلوك الشرائي للمستهلك او المشتري منها : العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية والشخصية ، فالعوامل الاقتصادية من عرض وطلب وتضخم وانكماش ودورات اقتصادية واسعار لها اثر كبير على سلوك المستهلك الشرائي سواء كان شخصاً او منظمة .

كما ان العوامل السياسية من اختلافات في الافكار والإيديولوجيات والصراعات السياسية والانقلابات والحروب ، ومعاهدات واحلاف وتكتلات اقتصادية وسياسية لها بالغ الأثر على السلوك الشرائي .

اما العوامل القانونية فأنها تشمل الانظمة والقوانين والتعليمات التي تصدرها الدولة والتي تتعلق بحركة المواد واسعارها ومنعها او السماح بدخولها والضرائب والرسوم الكمركية وانظمة الحماية وغيرها تؤثر ايضاً في سلوك المستهلك الشرائي .

كما ان للعوامل الثقافية والاجتماعية من اعراف وتقاليد وقيم ومعتقدات واساليب عمل اضافة الى الإرث الاجتماعي وطبيعة الافراد الذين يعملون في ادارة الشراء كلها عوامل ذات تأثير في سلوك المشتري الصناعي او التجاري او الشخصي .

رابعاً:- أنواع الاستراتيجيات :-

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لأدارة الشراء ان تختار واحدة منها او اكثر من اهمها :

١-) استراتيجية الشراء عند الحاجة :-

تتلخص هذه الاستراتيجية في ان ادارة الشراء تسعى لتوفير الحد الأدنى من المواد التي تحتاجها المنظمة لضمان استمرار عمل المنظمة دون توقف او تأخير دون الالتفات الى الظروف الطارئة التي قد تضطر المنظمة للحصول على مواد اضافية او بديلة ، وهنا لا تهتم ادارة المشتريات بتوفير مخزون احتياطي ولا تعتمد الى خزن مواد غير مطلوبة للاستخدام الحالي . ومن الاسباب التي تدعو المنظمة لأتباع هذه الاستراتيجية مايلي :

أ- الركود الاقتصادي :- وهي حالة توفر المواد في السوق بكثرة وباستمرار وباسعار معتدلة بحيث تستطيع ادارة المشتريات توفير المواد المطلوبة والطارئة حسب التوقيتات المطلوبة بسهولة .

ب- التضخم الاقتصادي :- وهي حالة ارتفاع اسعار المواد بشكل لامبرر له نتيجة لندرة السلع والمواد او كثرة السيولة او غير ذلك . فتلجأ ادارة المشتريات الى شراء المواد عند الحاجة لها تلافياً لدفع فروقات الأسعار العالية وتحميل المنظمة تكاليف اضافية .

ت- نقص السيولة :- عند عدم قدرة المنظمة على شراء جميع احتياجاتها من المواد لعدم وجود السيولة الكافية فأنها تقوم بشراء الحد الأدنى فقط من المواد التي تكفل استمرار عملية الإنتاج دون توقف .

ث- تذبذب حالة المادة في السوق وعدم ثباتها :- اذا كانت المادة متعددة الأغراض ويوجد لها بدائل في السوق ومواصفاتها تخضع للتغير المستمر حسب تطور السوق ، فتخشى المنظمة من شراء كميات كبيرة ، قد تتعرض للتقادم الزمني او التقني ، مما يضطرها بالتالي لأتلافها مما يلحق بها خسائر كبيرة .

٢-) استراتيجية الشراء للتخزين :-

وتقوم هذه الاستراتيجية على قيام ادارة المشتريات بشراء كميات كبيرة من المواد تفوق الحاجة الحالية للمنظمة ، وتقوم بتخزينها لحين الحاجة اليها حسب متطلبات ادارة الإنتاج او المبيعات ، ويتم تحديد هذه الكميات حسب معدلات الإنتاج المخطط لها ولا تزيد عن الحدود المطلوبة للخطط المستقبلية ، فلا يتم شراء هذه المواد الا اذا كانت الجدوى الاقتصادية لشرائها عالية ويجب على ادارة المشتريات التنبؤ بالاسعار ودراسة التغيرات المستقبلية وحسب مستويات الانتاج للفترات المقبلة للحصول على مبررات الشراء بكميات كبيرة .

ومن الاسباب التي تدعو الى تبني هذه الاستراتيجية :

- ١- عند توفر السيولة الكافية التي يمكن استثمارها في المخزون .
- ٢- زيادة عرض المواد وعدم استقرار اسعارها .
- ٣- عند ثبات حالة المادة وعدم الخوف من تغيير مواصفاتها او استبدالها .
- ٤- عند عرض صفقات خاصة من المادة ذات مواصفات عالية الجودة ولمدة محدودة .
- ٥- عند انخفاض نفقات التخزين لدى المنظمة .

مزاياها :-

- ١- ضمان استمرار الانتاج وعدم توقفه .
- ٢- استغلال الفرص المتاحة في السوق .

مخاطرها :-

- ١- ارتفاع تكاليف التخزين .
- ٢- زيادة مصاريف الفحص والتفتيش .
- ٣- احتمال التعرض لخطر التقادم والبوار .
- ٤- تجميد جزء من رأس مال المنظمة على شكل مواد مخزونة .

٢-) استراتيجية الشراء للمضاربة :-

ان معيار التفريق بين استراتيجية الشراء للتخزين ، والشراء للمضاربة ، هو الهدف من كل استراتيجية من هاتين الاستراتيجيتين . فالشراء للتخزين يهدف الى توفير المواد لاعتبارات

وظروف تشغيلية قد تتطلب وجود احتياطي من المادة ويكون استخدامها لأغراض الانتاج فقط .

اما استراتيجية الشراء للمضاربة ، فيتم بموجبها شراء المواد بكميات كبيرة وزائدة عن الحاجة الأنتاجية الفعلية بحيث يتم شراؤها في ظروف خاصة تكون فيها الاسعار منخفضة وبناء على دراسات مستقبلية يتوقع فيها ارتفاع الاسعار في المستقبل ، فيتم تخزينها لحين ارتفاع اسعارها ، ثم طرحها في السوق للبيع بقصد الحصول على الارباح بسبب تغير اسعار البيع والشراء .

ومن الاسباب التي تدعو المنظمة الى تبني مثل هذه الاستراتيجية هي :-

- ١- توفر سيولة كافية لدى المنظمة فائضة عن حاجتها .
- ٢- عدم توفر فرص اخرى لاستثمار الاموال الزائدة لدى المنظمة .
- ٣- توفر مواد ذات نوعيات خاصة بكميات كبيرة وبأسعار معقولة خصوصاً المواد الموسمية منها .
- ٤- احتمال ارتفاع اسعار هذه المواد في المستقبل .
- ٥- رغبة المنظمة في ولوج باب المضاربة في الأسعار .

مزاياها :-

- ١- الحصول على الارباح عند اعادة بيع المواد .
- ٢- الحصول على خصم الكمية عند الشراء بكميات كبيرة .
- ٣- ضمان استمرار الانتاج وعدم توقف العمليات الأنتاجية .

مخاطرها :-

- ١- احتمال التعرض للخسارة بسبب ظهور بديل رخيص لهذه المواد .
- ٢- احتمال التعرض للخسارة بسبب عدم ارتفاع اسعارها .
- ٣- احتمال تعرض المواد للتلف كلياً او جزئياً لأي سبب كان .
- ٤- تجميد جزء من رأس المال في المواد المخزونة .

٤) استراتيجية المقارنة (التصنيع او الشراء) :-

تقوم هذه الاستراتيجية على اساس الاختيار بين بديلين هما : -

الاول : - شراء المواد من الموردين .

الثاني : - تصنيع المواد (او ما تحتاجه المنظمة من المواد) والمنتجات داخل المنظمة .

ويتخذ هذا القرار في ضوء دراسات الجدوى الاقتصادية والتسويقية لكل خيار من هذين الخيارين . ، فإذا كان الشراء يحقق للمنظمة وفورات اقتصادية اكثر ، فإنه يتم اختيار استراتيجية الشراء من الموردين من خارج المنظمة ، أما اذا كان تصنيع المواد او المنتجات يحقق وفورات اقتصادية اكثر ، فإنه يتخذ قرار تصنيع داخل المنظمة .

ان قرار شراء المواد من الموردين ، يعني تحمل المنظمة لتكاليف شراء المادة ، مضافا له تكاليف النقل والشحن والتأمين والتفريغ والفحص والمناولة وتكاليف التخزين ، وغيرها . اما عند اختيار استراتيجية التصنيع ، فان المنظمة لابد ان تتحمل نفقات انشاء خطوط الانتاج ، وتوفير المعدات والالات والمكائن ، وتكاليف تدريب العاملين ، اضافة الى التكاليف الادارية ، والصناعية غير المباشرة .

ومن المبررات التي تدعو الى تبني استراتيجية التصنيع ما يلي : -

أ- تحقيق وفورات مالية أكثر منه عند تبني استراتيجية شراء المواد .

ب-تحتاج المواد الى تحديد مواصفات فنية دقيقة وذات مستوى عالي من الجودة ، لايقدم على توفيرها الموردون .

ت-خشية المنظمة من عدم قدرة الموردين على توفير المواد المطلوبة بالكمية والنوعية والوقت المناسب .

ث-قد تكون هذه المواد خاصة بالمنظمة وحدها ولا تحتاجها المنظمات الاخرى . اي ان هذه المواد غير نمطية ، فتضطر المنظمة الى انتاجها بنفسها .

أما مبررات تبني استراتيجية الشراء من خارج المنظمة ، اي من الموردين ، فإنها

عكس المبررات اعلاه ، اي عكس مبررات استراتيجية التصنيع .

(٥) - استراتيجية المبادلة : -

وتعني هذه الاستراتيجية ، ان تقوم ادارة المشتريات بتوفير احتياجاتها من المواد عن طريق الاتفاق مع الموردين على تغطية المورد لكل احتياجات المنظمة من المواد الاولية ، مقابل قيامه باستلام (أخذ) منتجات المنظمة كلا او جزء ، أي اتفاق المنظمة مع المورد على مبادلة المواد الاولية التي يوفرها هذا المورد للمنظمة مع منتجاتها من السلع تامة الصنع .

ومن المبررات الداعية الى تبني هذه الاستراتيجية ما يلي :-

أ - الركود الاقتصادي ، وعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها بنفسها في الاسواق الداخلية او الخارجية .

ب - عدم توفر السيولة الكافية لدى المنظمة لشراء كل احتياجاتها من المواد الاولية .

ت - عدم توفر السيولة لدى الموردين لدفع اثمان مشترياتهم من المنظمة ، فتتم مبادلتها بالمواد الاولية .

ث - تكديس انتاج المنظمة من المنتجات الجاهزة ، وترغب في التخلص منها بسرعة .

ج - الندرة النسبية للمواد الاولية ، وصعوبة الحصول عليها بالطرق الاعتيادية .

اختيار مصادر الشراء

سنتناول في هذا الفصل المواضيع التالية : -

- ١- اهمية الاختبار المناسب .
- ٢- مراحل اختيار مصادر الشراء المناسبة .
- ٣- تقويم اداء مصادر الشراء .
- ٤- التفاوض والتعاقد مع مصادر الشراء .

اهمية الاختيار المناسب لمصادر الشراء :-

لا يعتبر اختيار المورد مجرد مرحلة من مراحل تنفيذ عملية الشراء ، بل الاختيار هو عملية يتوقف عليها النجاح الكامل لعملية الشراء ، لان الفشل سيؤدي الى نتائج عكسية لها اثار ضارة على المنظمة . ان نجاح ادارة المشتريات في اختيار مصدر الشراء المناسب وفي تنمية العلاقات الجيدة معه يحقق لها فوائد متعددة ، ويعد اختباراً لمدى قدرتها وكفاءتها في العمل ومدى وفائها لمسئولياتها ، ولا شك ان الاختيار غير السليم لمصدر الشراء سيؤثر كثيراً في الجهود التي تبذلها في عملية توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات المتنوعة . وعلى العموم فان ادارة المنظمة يمكنها ان تحصل على كثير من المنافع في مجالات عملها عند ما تكون علاقتها جيدة ومتمينة مع مصادر الشراء ، فالمورد يسعى لتقديم خدمات متعددة لعملائه منها :-

أ- خدمات في مجال الجودة منها :

- المساعدة في توصيف المواد التي تحتاجها المنظمة .
- التعامل بمواد ذات مواصفات عالية الجودة .
- الرقابة المناسبة على جودة المنتجات .
- تلبية الطلبات الخاصة للزبون .
- استبدال المواد غير المطابقة للمواصفات بسرعة دون معوقات .

ب- خدمات في مجال الكمية :

- تلبية احتياجات الزبون الطارئة او الفجائية .



- اعادة الكميات الزائدة عن الحاجة .
- تلبية احتياجات الزبون بالكمية المرغوبة من قبل الزبون .
- أ- خدمات في مجال الوقت :
- العمل على توفير احتياجات الزبون في الوقت المتفق عليه دون تأخير خصوصاً في اوقات الازمات .
- أ- خدمات في مجال التكلفة :
- توفير احتياجات العميل بأقل الاسعار ومنحه العديد من انواع الخصومات .

مراحل اختيار مصادر الشراء :

ان المصادر التي يتوقع الحصول منها على الاحتياجات المرغوبة غالباً ما تكون متعددة ، لان الاختيار المبدئي يكون ضرورياً لتضييق مجال الاختيار النهائي ، وقصره على العدد القادر فعلا على تلبية احتياجات المنظمة بنجاح . والغرض من البحث عن مصادر التوريد وجمع المعلومات عنها ، هو لأعداد قائمة بأسماء الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنظمة ، والذين يجب الاتصال بهم تمهيداً لتقويمهم او المفاضلة بينهم لاختيار احسنهم . عليه فان الهدف من البحث عن مصادر التوريد وجمع المعلومات عنهم يمكن تلخيصها بالآتي :-

- ١- تحديد الموردين الذين يقومون بتصنيع احتياجات المنظمة الان او في المستقبل .
- ٢- تحديد قائمة مبدئية بأسماء الموردين الذين يمكن الحصول منهم على احتياجات المنظمة الحالية او المستقبلية بمستوى الجودة المرغوبة ، تمهيداً للمفاضلة بينهم لاختيار افضلهم بشكل نهائي .

اما من اين تحصل المنظمة على المعلومات من الموردين فيمكن ان نجملها بالاتي :-

- ادلة ونشرات الموردين .
- الدليل التجاري والصناعي .
- الاعلانات .
- سجلات المنظمة.
- مندوبوا البيع .

- المعارض .
- الملحقون التجاريون .
- غرف التجارة والصناعة واتحاداتها .
- الزيارات الشخصية للموردين .
- الانترنت .

ويمكن اجمال مراحل اختيار مصادر الشراء او التوريد المناسبة بما يلي :-

- ١- مرحلة جمع البيانات والمعلومات حول الموردين من جميع الوجوه سواء كان منهم داخل البلد او خارجه ، وما هي ميزات كل منهم من حيث جودة المنتجات ، اسعار المواد ، الالتزام بالمواعيد ، وشروط الاتفاق معه ، الخدمات التي يقدمها للزبائن ، وغيرها من الخدمات والقضايا التي مر ذكرها انفاً .
- ٢- حصر كافة الموردين للمادة المطلوبة وعمل قائمة بأسمائهم وعناوينهم ، واماكن تواجدهم ، وكيفية الاتصال بهم .
- ٣- تقييم الموردين وذلك بمقارنة اسعارهم ، والخدمات والمزايا التي يقدمها كل منهم من خلال التعامل السابق معهم ، او من خلال الاستفادة من المكاتب الاستشارية وما يمكن الحصول عليه من بيانات ومعلومات تم جمعها في المرحلة الاولى اعلاه .
- ٤- مرحلة التفاوض والمساومة مع المورد او الموردين الذين تم اختيارهم بعد المقارنة والمفاضلة التي اجريت في المرحله اعلاه ، ثم يستقر بعد ذلك الرأي على اختيار مصدر التوريد المناسب سواء كان واحداً او اكثر .
- ٥- تنمية العلاقات مع الموردين الحاليين واستمرار البحث عن مصادر توريد اخرى بديلة افضل من الموجودة حالياً . كما يمكن اللجوء اليهم عند ظهور اي خلافات مع الموردين الحاليين او تبديل الظروف الحالية للمنظمة

تقويم اداء مصادر الشراء :-

لغرض اختيار مصدر واحد او اكثر من مصادر الشراء ، تستقر المنظمة على التعامل معه للحصول على كل او جزء من احتياجاتها ، فأن هناك جملة معايير او عوامل مفاضلة يمكن اعتمادها لهذا الغرض من اهمها الأتي :-

١- الموقع الجغرافي : فالموقع القريب للمورد يوفر للمشتري تكاليف النقل ، والجهد ، والسرعة

في الحصول على المواد المطلوبة .

٢- حجم الطاقة الانتاجية للمورد : اذ ان قدرة المورد على استيعاب الطلبات المفاجأة يقوي

من مركزه ومكانته بين الموردين المحتملين .

٣- درجة التقدم الفني للمورد : ان استخدام المورد للأساليب الفنية الحديثة في الانتاج

وتعامله معها يلعب دوراً مهماً في رفع كفاءته وقدرته على تسليم المواد بالجودة المناسبة

.

٤- الخدمات والصيانة التي يقدمها المورد : فهناك بعض المواد تحتاج الى خدمات فنية ومن

الضروري ان يقدمها المورد وهذا ما يفعله بعض الموردين ، ومن هذه الخدمات خدمات

الصيانة والنصب والتركيب والتدريب والضمان وغير ذلك .

٥- استقرار العلاقات الصناعية عند المورد : خاصة مع الايدي العاملة لضمان عدم توقف

الانتاج لدية .

٦- التسهيلات : التي يقدمها المورد كالنقل ، والشحن ، وتدريب العاملين والنصب

والصيانة والتأمين على المواد والبيع بالآجل او التقسيط وغير ذلك .

التفاوض والتعاقد مع مصادر الشراء

مقدمة:

إن عملية التفاوض بدأت منذ بدا الخليقة ومنذ نشأة المجتمعات الصغيرة وكان يأخذ صور مختلفة تبدأ بالحوار وتنتهي إما بالوصول إلي نتائج ترضي أطراف النزاع أو التحاور بالسيوف لتنتهي عملية التفاوض لصالح احد أطراف التفاوض واستسلام الطرف الآخر وذلك أصبحت المفاوضات من أهم الأنشطة الفعالة لتسوية الخلافات، ففي الصراعات والخلافات الدولية حلت المفاوضات محل الحروب المغلنة بين الدول وأصبح التفاوض يحقق نتائج اقوي من تقارع السيوف وسقوط القتلى . وفي مجال الأعمال فلقد أصبح العلم يضح بالمؤسسات الاقتصادية العملاقة الضخمة واسعة الانتشار، وكنتيجة لتضارب مصالح هذه المؤسسات وتنافسها الشاق للسيطرة على السوق انتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال والمؤسسات سواء في مجال الشراء والتعاقد أو في مجال تسوية النزاع بين أصحاب الأعمال والنقابات العمالية ولقد امتدت ظاهرة التفاوض إلى مجالات داخل نفس المؤسسة مع الإدارات الأخرى ، بل أن التفاوض أصبح ظاهرة أيضا حتى في الأمور الشخصية والمنزلية وذلك نظرا لكثرة الاحتياجات في ظل قلة الموارد وارتفاع أسعار الأساسيات

ما هو مفهوم التفاوض:-

الحصول على أفضل نتيجة محتملة بين طرفين مختلفين بحيث يحصل الطرفان على أقصى حد مما يريدانه أو يتوقعان الحصول عليه.

أهمية التفاوض:-

1. التواصل الجيد والتفاهم الفعال.
2. تكوين الأرضيات المشتركة.
3. تجنب تفجير الصراعات والجدل العميق .
4. الحل الأمثل للمشكلات والنزاعات.
5. تحسين الاتجازات وعقد الصفقات والتغلب على المعوقات.

شروط التفاوض

شروط التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانياً: المعلومات التفاوضية: هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية بوكيفية تحقيقها ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثا: القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والموصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محدمة المهام، ليس بينهما أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتنقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعا: الرغبة المشتركة: ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الجيدة و الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامسا: المناخ المحيط: ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها: وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة.
2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض : يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدانة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

مراحل عملية التفاوض

هناك خمسة مراحل ينبغي أن تمر بها أي عملية تفاوض وهي:

1. مراحل الاستكشاف تشمل الأنشطة في مرحلة الاستكشاف ما يلي :

- محاولة الأطراف في تكوين نوع من الفهم لمتطلبات كل منهم من الآخر.
 - تصل الأطراف إلى نوع من الإحساس المشترك بإطار الاتفاق الذي يمكنهم من التوصل إليه .
 - يحاول كل طرف ان يظهر اتجاهه بشكل جاد اتجاه الطرف الآخر.
 - تبدأ ملامح الصفقة المتوقعة في الظهور .
 - في هذه المرحلة ينمو التعرف على القضايا وإدراك ما ينبغي الاستدراك عليه أثناء مرحلة المساومة.
 - 2. مرحلة تقديم العروض والمقترحات: أما في هذه المرحلة فيقوم احد الأطراف أو كلاهما معا بتقديم عروضه ومقترحاته بالنسبة لكل قضية من القضايا في الصفقة، وعادة ما يعتمد كل طرف تقديم عروض مشددة (أقصى ما ينبغي تحقيقه من عملية التفاوض.)
 - 3. مرحلة المساومة: وفي هذه المرحلة إن كل فريق يفاوض الفريق الآخر من اجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه وكلاما وصلت مرحلة المساومة إلى درجة النضج تأتي لحظة يدرك فيها كل طرف أن الاتفاق بينهما قد أصبح في متناول اليد ، وهنا تبدأ مهلة الاستقرار على الصفقة أو الوصول إلى اتفاق أو تسوية .
 - 4. التوصل إلى اتفاق أو تسوية : في هذه المرحلة يتوصل كلا من الفريقين الي اتفاق او تسوية مرضية للطرفين يعتبرها كلا من الطرفين ميزة لصالحه.
 - 5. مرحلة إقرار الاتفاق: وأخيرا مرحلة إقرار الاتفاق بشكل مكتوب عادة، وفي بعض الأحيان يشمل ذلك تحديد التفاصيل القانونية ويجب على فريق التفاوض أن يراجع البنود المكتوبة بمنتهى الدقة.
- وممكن القول بوجه عام أن المفاوض الفعال ينبغي ان يدرك ولو في عجلة الباطن . هذه المراحل الخمسة من اجل الرقابة الفعالة على عملية التفاوض.

التخزين

تعريف وظيفة التخزين:

هي إحدى وظائف المشروع التي تختص باستلام وحفظ الأصناف المختلفة بالمخازن لحين طلبها من الجهات المستخدمة وصرفها ومراقبتها وإعداد وحفظ ما يرتبط بها من نماذج وسجلات ومستندات.

ومن خلال التعريف يمكن تحديد اختصاصات وظيفة التخزين :

1. استلام الأصناف المشتراة وتخزينها بعناية.
2. توفير ظروف التخزين المناسبة .
3. صرف ما يطلب من الأصناف .
4. تسجيل البيانات اللازمة أولاً بأول.

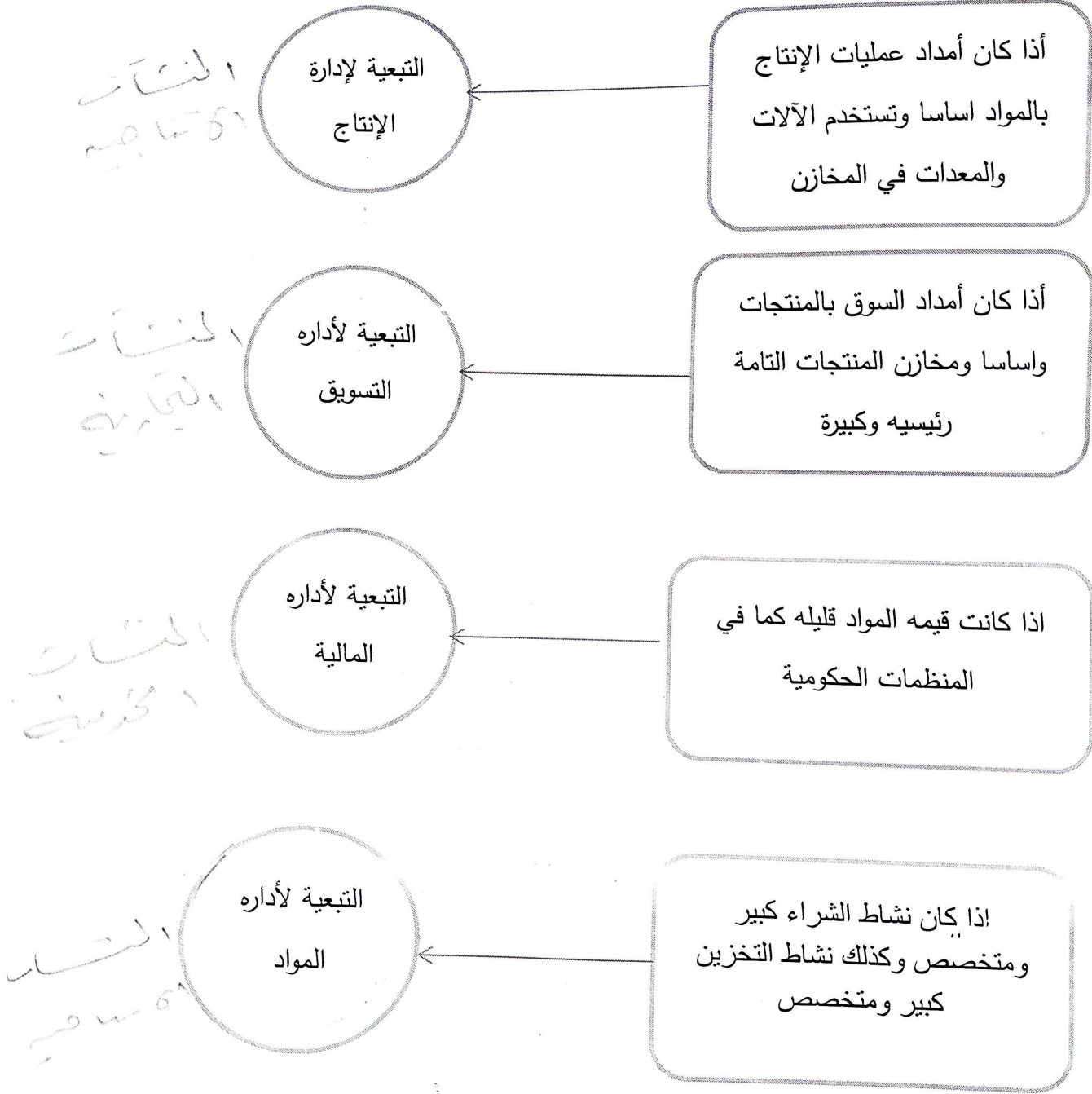
أهمية وظيفة التخزين:

تحتل وظيفة التخزين أهمية خاصة بسبب اعتماد معظم أعمال المنظمات المتنوعة عليها فهي ضرورية لعمل المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية وغيرها . ويمكن أجمال أهمية التخزين بالنقاط الآتية:

- 1- أن المخزون من المواد الخام يكفل استمرار سريان خطوط الإنتاج دون توقف. **(مفاد استمرار لعملية الإنتاج)**
- 2- تخزين السلع المنتجة في بعض الشهور ذات المبيعات الموسمية لتحقيق الانسجام بين العرض والطلب **(التفصيل المرفق)**
- 3- أن التخزين يسمح بالشراء بكميات كبيرة، وهو ما يؤدي إلى الحصول على بعض المزايا البيعية مثل خصم الكمية، والذي يساهم في تخفيض سعر الوحدة.
- 4- إذا توقعت المنشأة ارتفاع مستقبلي في الأسعار نتيجة لنقص الصنف أو زيادة الطلب عليه مقارنة بالمعروض منه" وبالتالي تلجأ المنشأة إلى التخزين وذلك للخوف من ارتفاع السعر في المستقبل".
- 5- اعتبار التخزين ضروري لبعض السلع كمرحلة قبل استعمالها " مثل الجبن والخشب يُفضل تخزينها قبل بيعها". **(السبغ، الصابون، الخ)**
- 6- أن التخزين ضروري في حالة عدم تكافؤ الطاقة الإنتاجية بين المراحل المختلفة (وهو ما يطلق عليه "مخزون تحت التشغيل)

التبعية الإدارية لوظيفة التخزين

تختلف المنظمات فيما يتعلق بتبعية ادارة المخازن للإدارات الأخرى بحسب حجمها وطبيعة عملها وحاجه الإدارات المتنوعة لخدمات المخازن . ويمكن توضيح اهم اشكال التبعية من خلال الشكل الاتي



شكل يمثل التبعية الإدارية لإدارة المخازن او التخزين

(51)

مركزية التخزين ولا مركزية التخزين :
ويقصد بمركزية التخزين أن تخزن جميع الأصناف في مخزن واحد مركزي بالقرب من المصنع أو المركز الرئيسي
يقصد بلا مركزية التخزين : أن توزع الأصناف على أكثر من مخزن ويكون هناك مخزن فرعي يخدم وحدة أو وحدات معينة أو فروع قريبة منه

مزايا مركزية التخزين :-

- 1- تجنب التكرار في اجهزه ومعدات المناولة وبالتالي ضمان استخدامها الاستخدام الامثل .
- 2- الاستفادة من القوى العاملة في المستودعات افضل استفادة ممكنة .
- 3- الاقتصاد في الخدمات اللازمة للمخازن من حراسه واطباء وغيرها . ((تقليل مصروفات))
- 4- سهوله الرقابة المخزنيه نظرا لتركيزها على مخزن واحد .
- 5- تقليل رأس المال المستثمر في المستودع وفي المخزون .
- 6- خفض تكاليف النقل .
- 7- سهوله اكتشاف الأصناف الراكدة .
- 8- الارتقاء بمستوى الخدمات المركزية
- 9- حسن استخدام المساحات المخزنية .

باعتبار اسهل مخزن فاذا
تجمع مدير المخزن من اهل
المناطق عن المخزن ؟

عيوب مركزية التخزين :

- 1- عدم السرعة في خدمه أو تلبية احتياجات الفروع البعيدة عن المستودع الرئيسي .
- 2- صعوبة النقل الداخلي والمناولة للمواد داخل المستودع لكثرة الأصناف وزيادة حركتها .
- 3- تعرض المستودع الرئيسي لأي ظرف طارئ يؤدي إلى مضاعفة المخاطر مثل الحريق أو السرقة

المزايا المتعلقة بمركزية التخزين تمثل بذات الوقت عيوب اللامركزية التخزين وعيوب مركزية التخزين تمثل
مزايا لامركزية التخزين .

الجمع بين المركزيه وللا مركزيه في التخزين

أهم المعايير التي تحكم الاختيار بين مركزية التخزين ولا مركزية التخزين

المعيار	مركزية التخزين	لامركزية التخزين
1. درجة الانتشار الجغرافي	منخفضة	واسعة
2. تكاليف وتجهيزات التخزين	مرتفعة	منخفضة
3. أهمية عنصر الوقت والسرعة في تلبية الطلب	منخفضة	مرتفعة
4. طبيعة الأصناف المخزنة	متشابهة	مختلفة
5. مدى وجود موردين في المناطق الجغرافية المختلفة	لا يوجد	يوجد
6. مدى وجود اسطول كفاء	لا يوجد	يوجد

٢٥

		لنقل
		7. قيمة الأصناف المخزنة
منخفضة	مرتفعة	8. مدى توفر الأيدي العاملة
متوفرة	غير متوفرة	المدرّبة في المخازن والمستودعات
توجد	لا يوجد	9. مدى توافر أماكن ملائمة ورخصة لتشييد المستودعات

- ✓ كلما كانت درجة الانتشار الجغرافي واسعة كلما أجهنا أكثر نحو لا مركزية التخزين وكلما كانت درجة الانتشار الجغرافي منخفضة كلما أجهنا أكثر نحو مركزية التخزين .
- ✓ إذا كانت التكاليف والتجهيزات المرتبطة بالمخازن والمستودعات منخفضة نميل إلى اللامركزية للتخزين أما إن كانت التكاليف مرتفعة نميل إلى مركزية التخزين
- ✓ إذا كان عنصر الوقت والسرعة منخفض وقليل الأهمية والتأثير نميل إلى مركزية التخزين ولو كان عنصر الوقت والسرعة مرتفع ومهم نميل إلى لا مركزية التخزين
- ✓ كلما كانت درجة التشابه عالية ومتشابهة في الأصناف نميل إلى مركزية التخزين وكلما كانت الأصناف المخزنة مختلفة أو متباينة لما ملنا أكثر إلى لا مركزية التخزين
- ✓ كلما وجد موردين وانتشروا مثلاً في المملكة نميل إلى اللامركزية ولو كان لا يوجد انتشار للموردين نميل إلى مركزية التخزين
- ✓ إذا توافر أسطول كفاء للنقل نميل إلى لا مركزية التخزين ، ولو لم يتوفر أسطول كفاء لعملية النقل نميل إلى مركزية التخزين
- ✓ كل ما كانت الأصناف مرتفعة الثمن نميل إلى المركزية ، وكلما كانت منخفضة القيمة نميل أكثر إلى اللامركزية
- ✓ كلما توافرت الأيدي العاملة نميل إلى اللامركزية ، وكلما كانت غير متوفرة نميل إلى المركزية
- ✓ إذا كان فيه توافر للأماكن الملائمة والرخصة لتشييد المستودعات نميل اللامركزية ، ولو كان هناك صعوبة في إيجاد للمكان المناسب نميل إلى مركزية التخزين

- مستويات التخزين :-

تعتبر مستويات التخزين من أهم الأدوات الرقابية والسيطرة على المخزون، حيث يتم في ضوءها الصرف من المواد المخزنية، وأشعار إدارة الشراء بضرورة طلب وجبة جديدة من المواد، كما تعتبر أحد المؤشرات المهمة على صحة ودقة أداء إدارة المواد لأنشطتها وأعمالها المتصلة بالشراء والتخزين. وتتكون مستويات التخزين من الأنواع التالية :-

(إحد)

١- مستوى الحد الأدنى :-

وهو أقل كمية من كل صنف من الأصناف يمكن ان تحتفظ بها ادارة المخازن ، ولايجوز ان تنخفض كمية المخزون الموجودة في المخازن دونها ، وبعكسه ستتعرض العملية الإنتاجية الى احتمال خطر التوقف ، فهو الكمية المحددة لمواجهة الظروف الطارئة ولا يجوز الصرف من هذه الكمية (رصيد الطوارئ) الا في حالات الطوارئ التي تواجهها المنظمة مثل تعذر وصول الطلبية من الصنف في وقتها المحدد بسبب الكوارث الطبيعية او الاضطرابات السياسية او الاقتصادية او تعرض المورد الى حالات توقف الانتاج او غير ذلك ، مستوى الحد الأدنى ويتحدد كمي بمقدار الاستهلاك اليومي او الاسبوعي او الشهري من الصنف مضروباً في عدد ايام فترة التوريد او الانتظار ، أي مستوى الحد الأدنى (رصيد الطوارئ) = حجم الاستهلاك (الشهري ، الاسبوعي ، اليومي) × فترة الانتظار .

مثال :-

بلغ معدل الاستهلاك اليومي من ألواح الألمنيوم ٤٢ لوح ، وقدرت مدة الانتظار بحوالي ٦٠ يوماً، احسب مستوى الحد الأدنى او رصيد الطوارئ .

الحل :-

مستوى الحد الأدنى = مقدار الاستهلاك اليومي × فترة الانتظار

$$60 \times 42 =$$

$$= 2520 \text{ لوح}$$

٢- مستوى إعادة الطلب :-

ويسمى أيضا بنقطة إعادة الطلب وهو مقدار أو كمية المخزون من كل صنف التي عندها يجب إشعار إدارة الشراء لتحريير (إعادة) طلب جديد للصنف أي إن إدارة الشراء تقوم بإشعار المورد أو المجهز بشحن وجبة جديدة من المادة أو الصنف المتفق معه على شراؤه بوجبات متتابعة مقدار كل منها يساوي الكمية الاقتصادية للشراء ، وبكلام آخر فإن أي صنف يصل رصيده في بطاقة الصنف إلى هذا المستوى أو النقطة (نقطة إعادة الطلب) فإن على إدارة المواد أعلام المورد بضرورة شحن كمية جديدة من هذا الصنف تصل عند بلوغ رصيد الصنف إلى مستوى الحد الأدنى ، وذلك لأن الصرف سيستمر بنفس الوتيرة السابقة بعد تحريير طلب الشراء وجبة جديدة تصل عند انتهاء فترة الانتظار أو التوريد وعندها يكون قد وصل رصيد الصنف إلى مستوى الحد الأدنى (رصيد الطوارئ) وعند وصول الوجبة الجديدة سيرتفع رصيد الصنف إلى مستوى الحد الأعلى الذي يجب أن لا يتجاوزه رصيد الصنف لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة تكاليف الخزن وعدم وجود مكان لخزن الكمية الزائدة والتي قد تتعرض إلى التلف أو الفقدان وغير ذلك ، ولتحديد مستوى أو نقطة إعادة الطلب يلزم معرفة مايلي :-

أ- معدلات الاستهلاك اليومي أو الأسبوعي أو الشهري في الصنف .

ب- مقدار فترة الانتظار أو التوريد .

ج- مستوى الحد الأدنى للتخزين من الصنف .

وهناك عدة افتراضات يلزم تحققها لحساب مستوى إعادة الطلب من أهمها :-

أ- استقلالية طلب الصنف وعدم ارتباطه بالطلب على الصنف آخر .

ب- الاستمرارية في طلب الصنف لمدة سنة على الأقل .

ج- ثبات معدل الاستهلاك اليومي أو الأسبوعي أو الشهري .

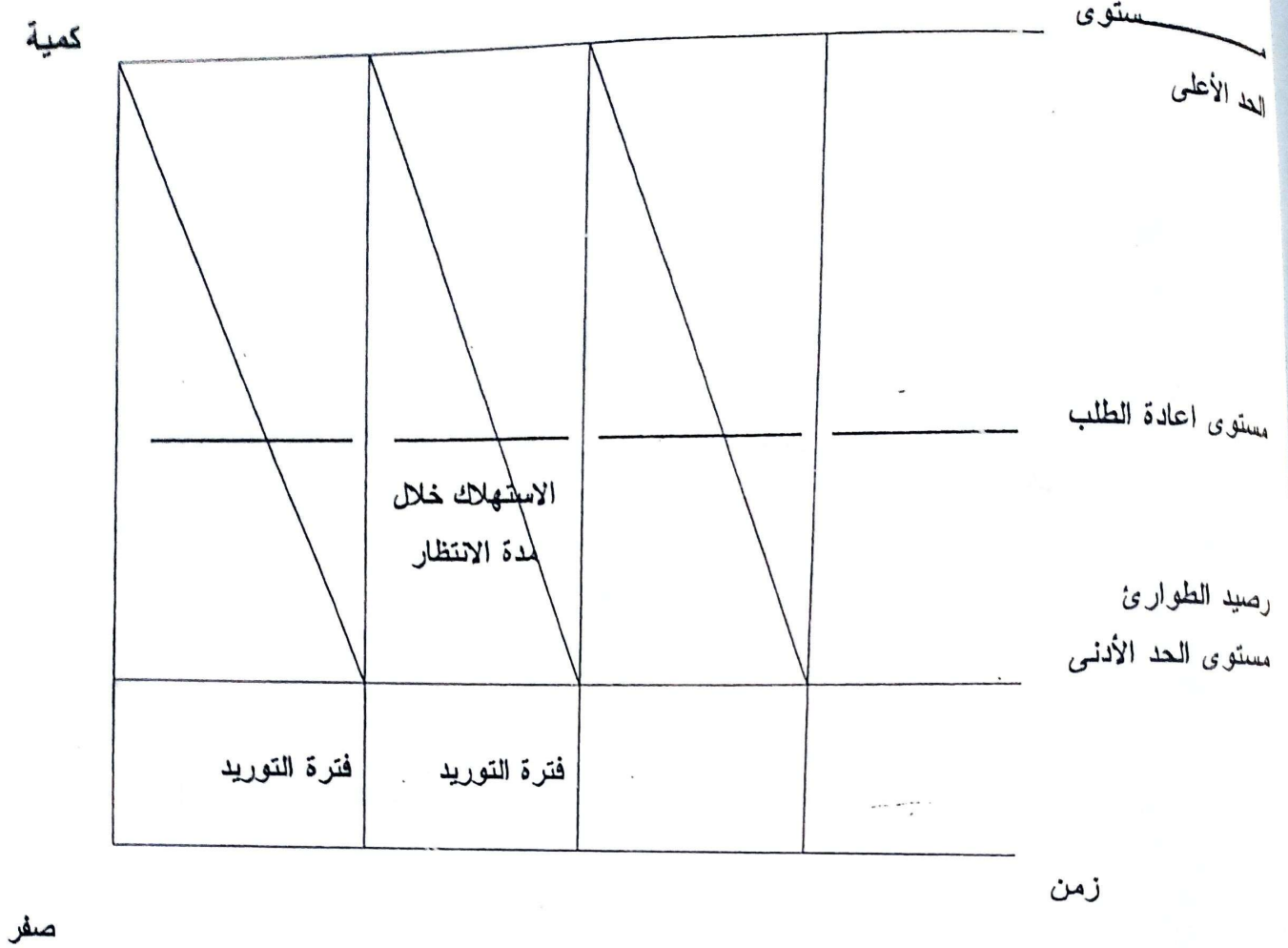
د- ثبات مدة التوريد أو الانتظار .

في ضوء ذلك فإن نقطة أو مستوى إعادة الطلب يستخرج من العلاقة التالية :-

نقطة إعادة الطلب = معدل الاستهلاك (يوم، أسبوع، شهر) × مدة الانتظار

وفيما يلي شكل بين كيفية اشتغال نظام مستويات التخزين حيث يتم الصرف من مخزون الصنف إلى أن يصل إلى مستوى إعادة الطلب ، فتطلب وجبة جديدة تصل عندما يبلغ رصيد الصنف إلى مستوى الحد الأدنى ، فيرتفع المخزون إلى مستوى الحد الأعلى ثم يتناقص هذا الرصيد تدريجيا بسبب عمليات الصرف منه إلى أن يصل إلى مستوى إعادة الطلب ، فيحرر طلب شراء أو شحن وجبة جديدة ثم يستمر الصرف من هذا الرصيد إلى أن يصل إلى مستوى الحد الأدنى ، عندها تصل الوجبة الجديدة ويرتفع رصيد الصنف إلى مستوى الحد الأعلى وهكذا والشكل التالي بين ذلك .

استلام الوجبة



شكل (٤)

بوضح مستويات الخزين ونقطة اعادة الطلب

اما في حالة استخدام المنظمة للمخزون الاحتياطي (رصيد الطوارئ) فان مستوى اعادة الطلب
 = (معدل الاستهلاك × فترة الانتظار) + مقدار المخزون الاحتياطي
 مثال :- بلغ معدل الاستهلاك اليومي لشركة الحلة الصناعية من الذرة الصفراء (٤٠) طن، وقد قدرت
 فترة التوريد ب(٧) أيام وقدر خزين الطوارئ ب ٣٠٠ طن .
 احسب مستوى اعادة الطلب
 الحل:-

مستوى اعادة الطلب = (معدل الاستهلاك × مدة الانتظار) + احتياطي الطوارئ

$$= 300 + (7 \times 40)$$

$$= 300 + 280 = 580 \text{ طن}$$

مستوى الحد الأعلى:-

وهو أعلى كمية من صنف معين يمكن لإدارة المخازن الاحتفاظ به ، ولا يسمح بتجاوزه الا في حالات خاصة هي حالات الخزين الاستراتيجي لبعض الاصناف الأساسية التي يتوقع فقدانها من السوق لمدة طويلة في المستقبل ، او الخزين لإغراض المضاربة او ماشابه ذلك . ويتحدد مستوى الحد الأعلى لأي صنف بكمية او مقدار الخزين الاحتياطي + الكمية الاقتصادية للصنف المطلوب .

مثال :-

قررت الشركة العامة للأصباغ الحديثة الاحتفاظ ب(٣٠٠) برميل من الإصباغ كحد أدنى وبعد احتساب كمية الطلب الاقتصادية للشراء تبين أنها (٩٥٠) برميل لكل وجبة وتحتاج لمدة (٣) أسابيع للوصول الوجبة الى مخازنها وكان معدل الاستهلاك الأسبوعي (١٥٠) برميل من هذا الصنف . المطلوب / تحديد مستويات التخزين ونقطة اعادة الطلب .

الحل :-

- مستوى الحد الأدنى = ٣٠٠ برميل

مستوى اعادة الطلب = الحد الأدنى + الاستهلاك خلال فترة الانتظار

= (١٥٠ × ٣) + ٣٠٠

= ٤٥٠ + ٣٠٠

= ٧٥٠ برميل

- الحد الأعلى = الحد الأدنى + الكمية الاقتصادية

= ٩٥٠ + ٣٠٠

= ١٢٥٠ برميل

الأصناف الراكدة والتالفة ومعالجتها

أولاً: الأصناف الراكدة:-

يقصد بالأصناف الراكدة هي تلك المواد التي مضي على وجودها مدة طويلة من الزمن نسبياً في المخازن دون ان تطلب من قبل الأقسام الأخرى في المنظمة التي اشترت لمصلحتها، وان الطلب عليها قليل نسبياً اقل من المتوقع . ومن أهم الأسباب التي تؤدي الى تعرض المواد لبطئ الحركة او الركود الآتي :-

- ١- تحول المنظمة من انتاج سلعة معينة الى انتاج سلعة اخرى ،سواء كان التحول كلياً أي جميع الخطوط او جزئياً مما يعني انعدام او قلة الطلب على هذا الصنف او ذلك .
- ٢- انخفاض حجم المبيعات من منتج معين مما يضطر المنظمة الى تخفيض حجم الانتاج من هذا المنتج وبالتالي انخفاض كمية صرف المواد الأولية المستخدمة في إنتاجه من المخازن لمدة معينة .
- ٣- إدخال مكائن إنتاج جديدة تحل محل المكائن القديمة مما قد يعني استخدام أصناف جديدة من المواد الأولية والاستغناء عن المواد الأولية الموجودة في المخازن ،وكذلك قطع الخيار والمواد الاحتياطية للمكائن القديمة ستصبح فائضة او راکدة .
- ٤- توقف الانتاج لمدة غير قصيرة او إلغاء بعض خطوط الانتاج لتحقيق خسائر من الصعب التغافل عنها او إهمالها .
- ٥- الأخطاء المخزنية الناشئة عن سوء التخزين أي وضع بعض الوجبات الواردة الى المخازن من صنف معين في مكان معين ،ونسيانها من قبل العاملين في المخازن لمدة طويلة فيصبح متقادماً لا يصلح لاستخدامه في الانتاج ،وبذلك يعد من ضمن الاصناف الراكدة .
- ٦- تغير الطراز او الموديل (الموضة) لهذه المواد مما يجعلها غير متماشية مع أذواق ورغبات المستهلكين خصوصاً الملابس الجاهزة والسيارات والأجهزة الالكترونية والحاسبات وغيرها .

ثانياً: معالجة المواد الراكدة :-

- ان وجود الاصناف الراكدة يعد من المشاكل والعقبات التي تواجه ادارة المخازن لما تحققه من خسائر كبيرة للمنظمة ناجمة من التكاليف التي تتحملها المنظمة لإدارة هذه الاصناف ،ويمكن ان نذكر جملة من هذه التكاليف منها :-
- ١- تكاليف الحراسة .
 - ٢- تكاليف الإضاءة والتهوية والتبريد .

٣- إقساط التامين .

٤- الفوائد على رأس المال المستثمر في هذه الاصناف .

٥- تكاليف الفرصة البديلة المتمثلة بالمكان المحجوز لها والأموال التي يمكن استثمارها في مجال آخر

٦- تكاليف معدات التخزين المستخدمة لها .

٧- أخرى .

ومن اجل ذلك فان المنظمات تسعى دائما الى معالجة هذه المشكلة بقيامها باتخاذ الاجراءات التالية:-

١- إيجاد استخدام آخر بديل لاستخدامها الحالي وذلك عن طريق اجراء الدراسات والبحوث ،خصوصا

اذا كان حجم وقيمة هذه المواد يبرر اجراء مثل هذه الدراسات ،أي ان الفوائد التي يمكن ان تحصل

عليها المنظمة من جراء الدراسات والبحوث على هذه المواد اكثر من تكاليف هذه البحوث وتكاليف

ترك هذه المواد في المخازن .

٢- تنمية او زيادة الطلب على المنتجات التي تعتمد في إنتاجها على هذه المواد عن طريق الحملات

الترويجية والإعلانية ،او اكتشاف أسواق جديدة يمكن ان تقبل هذه المنتجات .

٣- ارسال هذه المواد الى فروع المنظمة الموجودة في أماكن أخرى او بلدان أخرى اذا كانت المنظمة

تمتلك فروعاً أخرى داخل او خارج البلاد .

٤- اجراء بعض التحويلات او التعديلات الطفيفة او الجوهرية على الاصناف الراكدة خصوصا اذا

كانت آلات او أجهزة او معدات ،تجعل إمكانية استخدامها استخداما آخر مغايراً لاستخداماتها الأصلية

٥- بيعها الى منظمات أخرى قد تكون بحاجة إليها بأسعار منخفضة خصوصا اذا كانت قطع غيار او

مواد احتياطية .

٦- محاولة إرجاعها الى المجهز الأصلي الذي قد يقبلها حتى وان كانت بأسعار منخفضة .

٧- تشجيع العاملين في المنظمة على شراء منتجاتها التي تعتمد في إنتاجها على هذه المواد عن طريق

البيع بالإقساط المريحة او البيع الآجل او منحهم خصومات جوهرية او البيع لهم بأسعار رمزية وغير

ذلك .

ثالثاً: الاصناف التالفة:-

المقصود بالمواد التالفة هي تلك المواد التي لايمكن الاستفادة منها في العمليات الإنتاجية كلا او جزء

وهذا يعني ان التلف قد يكون كلياً او جزئياً . مثال ذلك الأدوية او المنتجات الغذائية التي تنتهي فترة

صلاحيتها وغيرها ،وفيما يلي أسباب تلف الاصناف بصورة عامة :-

١- تعرض الاصناف الى حوادث اصطدام او انقلاب الشاحنات أثناء نقلها من مكان الى آخر فيتلف

قسم منها تلفاً كلياً او جزئياً مما يجعلها غير صالحة لان تستخدم للغرض الذي اشترت من اجله .

- ٢- تعرض الاصناف الى المياه او الرطوبة سواء أثناء نقلها في البحار والأنهار او أثناء المناولة داخل المجمعات المخزنية بسبب الأمطار الغزيرة او داخل المخازن بسبب تسرب المياه من الأنابيب او المواسير او غير ذلك .
- ٣- تعرض بعض الاصناف للسقوط أثناء النقل والمناولة او الخزن في الرفوف او المناضد او ^{الطلبية} الطلبية المرتفعة مما يعرضها للتلف خصوصا الاصناف القابلة للكسر كالزجاجيات .
- ٤- تعرض بعض الاصناف للضغط والحرارة بسبب خزن الاصناف بعضها فوق بعض الآخر بدون فواصل .
- ٥- خزن بعض الاصناف في أماكن غير ملائمة وتعرضها للحرارة الشديدة او الأتربة او الأبخرة او الإشعاعات وغير ذلك .
- ٦- عدم توفر الظروف المناسبة لبعض الاصناف أثناء نقلها لمسافات طويلة كالمواد الغذائية والأدوية وغيرها .
- ٧- البطء في إيصال بعض الاصناف الى أماكن استهلاكها خصوصا الزهور والورود وبعض الشتلات والبذور مما يعرضها للتلف أثناء النقل وقبل وصولها الى مستخدميها .
- ٨- سوء التغليف لبعض الاصناف وعدم وضع العلامات الإرشادية والتحذيرية عند التعامل معها أثناء عمليات الشحن والنقل والتفريغ والمناولة والخزن .
- ٩- أسباب اخرى .

رابعاً : معالجة الاصناف التالفة :-

ان الاصناف التالفة تعتبر عبئاً على المنظمة لايمكنها الاستفادة منه بأي شكل من الأشكال إلا اذا كان التلف جزئياً وبسيطاً ، فقط في هذه الحالة يمكن الاستفادة من ذلك الصنف بالتضحية بمستوى الجودة للمنتجات النهائية المعتمدة على هذا الصنف ، كأن تقوم المنظمة بتصنيع منتجات ذات كفاءة دون المستوى المطلوب ولا تضع عليها علامتها التجارية وتبيعها بأسعار منخفضة خوفاً على سمعة منتجاتها الأصلية ، وعلى العموم فان المنظمة التي تواجه مشكلة الاصناف التالفة يمكن ان تعالج هذه الحالة بالإجراءات التالية:-

- ١- اعادة هذه الاصناف الى المورد خصوصا إذا كان التلف إثناء الشحن او النقل وقبل استلامها من قبل المنظمة .
- ٢- بيعها الى منظمات او جهات اخرى بأسعار منخفضة عن طريق المزايمة او البيع المباشر .
- ٣- بيعها الى تجار او وسطاء يتعاملون بهذا النوع من الاصناف بأسعار منخفضة .

- ٤- استخدامها لبعض الأغراض الأخرى داخل المنظمة من قبل الإدارات والأقسام الأخرى مثل استخدام الأقمشة النالفة لغرض التنظيف .
- ٥- إهداءها الى جهات أخرى كالجامعات والمعاهد لاستخدامها لتدريب الطلبة .
- ٦- تحويلها من شكل الى آخر مثل تقطيع الورق التالف وتحويله الى قطع صغيرة جداً لإعادة تصنيعه من جديد او صهر أبدان السيارات القديمة والحديد التالف وتحويله الى سائل ثم الى سبائك حديدية للاستفادة منها في صناعات أخرى وهكذا .
- ٧- التخلص منها بحرقها او إتلافها كلياً في حالة عدم انطباق أي من الاجراءات السابقة عليها .

خامساً: شطب المواد وإجراءاته :-

ان عملية شطب المواد تتعلق بالحيازة المخزنية لها . حيث ان الموجودات المخزنية في أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها لا بد ان تدخل في ذمة شخص معين (أي حيازة شخص ما) يكون مسؤولاً عن المحافظة عليها لمدة سنه مالية كاملة قد يتم تجديد هذه الحيازة لسنة أخرى او اكثر الى ان تصبح غير صالحة للاستخدام او عديمة الفائدة او متقادمة بسبب ظهور مواد او أصناف جديدة بنوعيات متطورة وإمكانيات عالية ،فيتم الاستغناء عنها وذلك بإلغاء الحيازة المخزنية لتلك المادة من ذمة الشخص المستفيد او المسؤول عن المحافظة عليها . عليه فان عملية الشطب تعني إبراء ذمة حائز مادة معينة وعزلها ووضعها في مخزن خاص بها وحذفها من سجلات الحيازة المخزنية وإدراجها في سجل المواد المستهلكة او المشطوبة .

اما إجراءات عملية الشطب فيمكن تلخيصها بالاتي :-

- ١- تحرير طلب او إملاء استمارة شطب المواد التي تبين نوع ائتماده وكميتها ومكان وجودها واسم حائزها سواء كان شخصاً او جهة او قسماً او وحدة او غير ذلك ، وأسباب الشطب وتوقيع من قبل الحائز ورئيسه المباشر وتخضع للتدقيق من قبل لجنة فنية خاصة تشكل لهذا الغرض .
- ٢- تعرض طلبات الشطب على مدير المنظمة او رئيسها الذي يملك صلاحية الشطب ،للموافقة او المصادقة بعد الاستئناس برأي اللجنة الفنية (لجنة الشطب) .
- ٣- توحد هذه الطلبات او الاستثمارات من قبل مسؤول او مدير المخازن خلال مدة معينة وقبل اجراء الجرد السنوي بفترة مناسبة (١- ٣ شهر) .
- ٤- تنقل المواد المراد شطبها من أماكن وجودها وتوضع في مخزن يسمى مخزن المواد المشطوبة او المستهلكة .
- ٥- حذف هذه المواد من سجلات المخازن الرئيسية وسجلات الحيازة المخزنية ، وإدراجها ضمن سجل المواد المشطوبة او المستهلكة ويتولى مسؤوليتها مدير المخازن او مسؤول مخزن المواد المستهلكة .